دار الرضــا للنشر
Reda Publishing Press

نظريـات الإدارة والأعمال

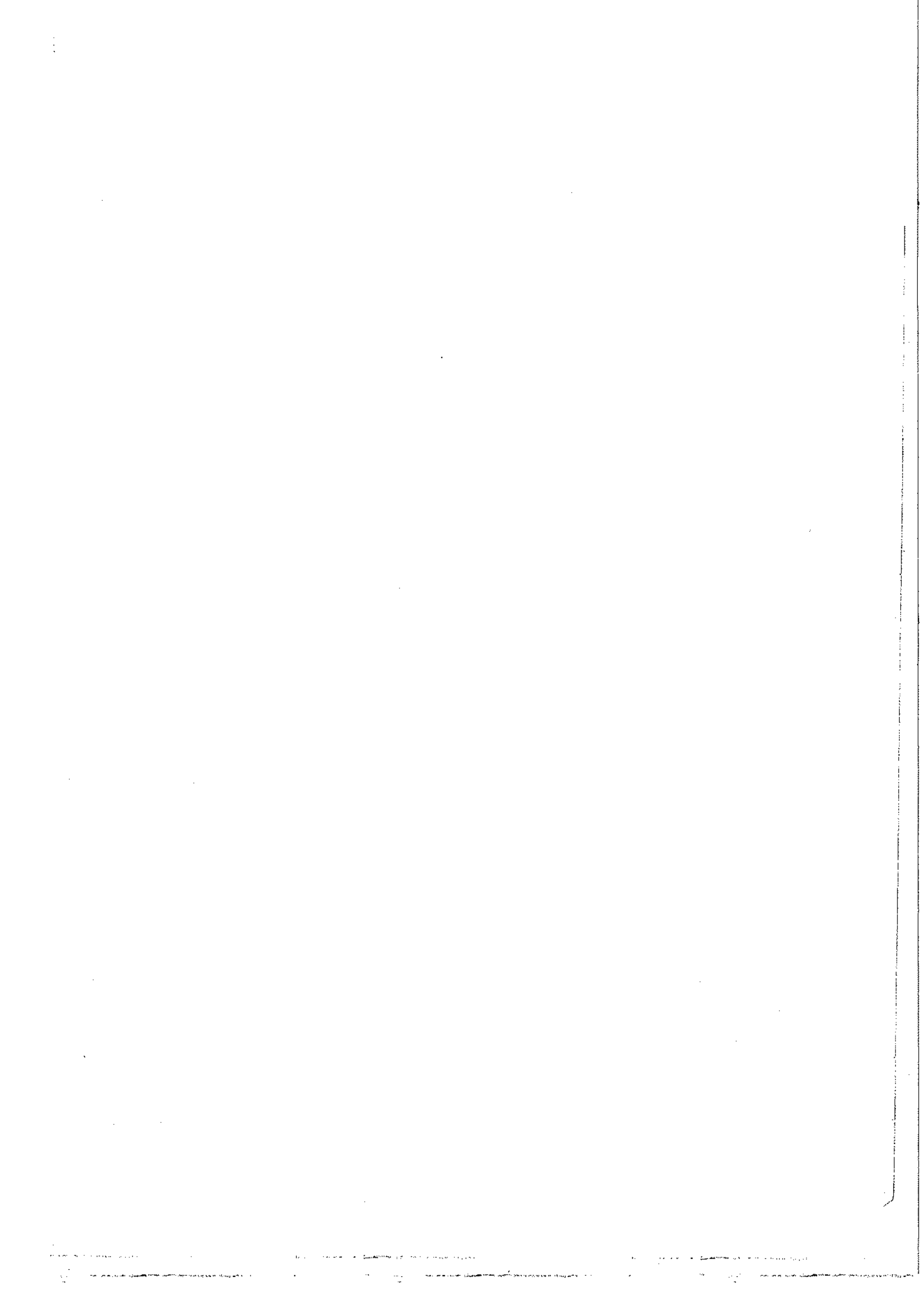
دراسة لـ ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها

Theories of Business and Management: Study of 401 Theory in Management and its Functions & Practices

إعداد
رعد حسن الصرن

2004

نظريات
الإدارة والأعمال



سلسلة علمية متميزة لنشر ثقافة الإدارة الحديثة والمعلوماتية بغية تطوير المؤسسات والشركات التي تسعى للريادة.

دار الرضا للنشر

سوريا - دمشق

تجهيز - قرب فندق برج الفردوس

هاتف: ٢٢٢٤٦١٧ - تلفاكس: ٢٢٢٢١٦٣ - ص.ب: ٤٢٦٧

E-mail: Reda-Center @ net.sy

Web site: http://www.redapress.com

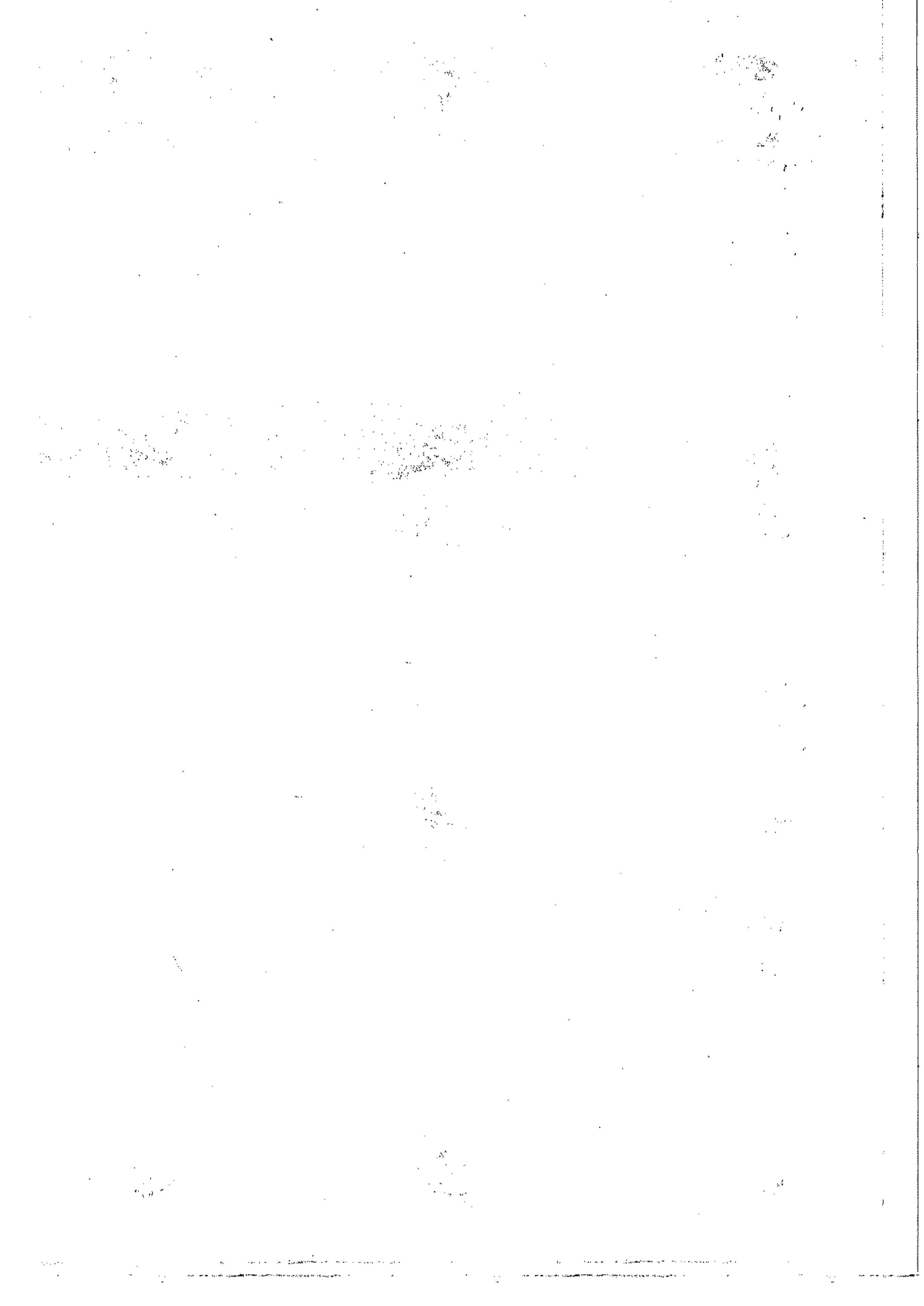
التنضيد و الإخراج: مركز جديدة للخدمات الطباعية

هاتف: ٦٨١٦٥٦٨ - تلفاكس: ٦٨١٦٦٣٠

التدقيق اللغوي: اسماعيل مروة

حزيران ٢٠٠٤

قائمة المحتويات



مقدمة عامة

إنطلاقاً من المحتوى الأساسي لهذا الكتاب والذي يرتبط بكلمة نظرية Theory فإننا نلاحظ أنه لا يوجد تعريف محدد شامل لهذه الكلمة. ومن الممكن أن نجد أن هذه الكلمة ترادف مصطلحاً آخراً هو كلمة نموذج Model. فما هو المقصود بالنظرية؟

إن النظرية هي مجموعة من الفرضيات تشكل نظاماً للاستدلال يجعل من الممكن استنباط فرضيات أخرى من الفرضيات الأولى. وعلى هذا فهي تشكل مجالاً رئيسياً لتحديد مجال الدراسة، كما أنها تستخدم كأداة للتصنيف وتكوين المفاهيم، إلى جانب كونها أداة للتلخيص والتنبؤ بالحقائق وإكتشاف النقص في المعرفة. وقد نجد في أغلب الأحيان نوعين للنظريات هما:

أ. النظرية الوصفية: Descriptive Theory:

وهذا النوع يصف ما هو كائن وقائم فعلاً في المنظمات، مثل كيفية عمل المنظمة، وما هي المتغيرات المؤثرة فيها وعلاقات هذه المتغيرات مع بعضها.

ب. النظرية المثالية: Normative Theory:

وهذا النوع يصف ما يجب أن يكون. وهو مثالي لأنه يقوم على تحديد أنماط السلوك الواجب إتباعها. كما في نظرية البيروقراطية لماكس ويبر.

وفي مجال تقييم النظرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أمرين اثنين. أولهما واقعية الافتراضات التي بنيت عليها النظرية، وثانيهما قدرة النظرية على التنبؤ بالسلوك المستقبلي للظاهرة المدروسة. وبناءً عليه يمكن أن توصف النظرية بأنها مجموعة من الجمل الإخبارية التي تفسر لنا بعض الظواهر. وهي رمزية ومجردة، أي أنها عكس الحقيقة التجريبية أو الواقع.

إن من المفاهيم الأخرى التي ترتبط بكلمة نظرية غير مصطلح نموذج، كلمة خارطة Map ومفهوم Concept ونموذج Paradigm. وهذه الكلمات تشير إلى أن لفظ النظرية ينطوي على الإطار الكامل الذي يربط كل جوانب الظاهرة الداخلية والخارجية في علاقة مليئة بالمعاني. فحين نتكلم عن نموذج ما، فإننا نتلكم بالطبع عن مستوى أدنى من النظرية. فالنماذج هي صورة مبسطة لما نعتقد أنه يشبه واقع الحياة. والمفاهيم هي آراء تبنى عليها النظريات والنماذج.

علاوة على ذلك، إن من أهم المعايير الممكن تطبيقها للحكم على جودة النظرية هي، أن تكون مطابقة للواقع وملائمة لها، وقدرتها على التنبؤ به وأصالتها وحداثتها أو بساطتها وجدواها الاقتصادية ومنفعتها في ظروف مماثلة ودقتها وثباتها. وفي ميدان علم الإدارة أصبحت معالجة أوضاع المجتمعات ومشاكلها عن طريق معالجة وفهم المنظمات التي تكّون هذه المجتمعات من الأمور الهامة للقرن الحالي. فقد انتشرت الكتابات والمؤلفات التي تركز على أهمية المنظمات بأنواعها المختلفة وأهمية وظائفها وعلاقاتها وإمكانية عولمتها وتعدد جنسياتها. أي أن التغير في المجتمعات يحتاج لمزيد من التغير في المنظمات، والمؤسسات العاملة به.

انطلاقاً مما سبق، يحمل هذا الكتاب فكرة فريدة من نوعها، ألا وهي التعرف والإطلاع ودراسة كل ما يتعلق بنظريات الإدارة والأعمال في إطار متكامل منسق ومبسط يهدف للحصول على حلول موضوعية منطقية تضمن فاعلية ونتائج القرارات المرتبطة بالإدارة ومشكلاتها.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى خمسة عشرة باباً يتضمن كل باب منها مجموعة من الفصول تختص بدراسة مجالاً معيناً في الإدارة وأعمالها. وسنقوم بعرض محتوى ومضمون هذه الأبواب كالتالي:

* **الباب الأول: نظريات التطور الإداري:** ويتضمن نظريات الفكر الإداري ونظريات السلطة.
* **الباب الثاني: نظريات المرتكزات الأساسية للإدارة والأعمال:** ويتضمن نظريات القوانين الأساسية للإدارة والأعمال، ونظريات الوظائف الإدارية، والنظريات التسويقية الهامة.
* **الباب الثالث: نظريات المنظمة:** ويتضمن النظريات التطورية للمنظمة، ونظريات سلوك المنظمة، إلى جانب النظريات البديلة للمنظمات.
* **الباب الرابع: نظريات السلوك التنظيمي:** ويختص بدراسة نظريات التعلم والاتجاهات، والشخصية والقيادة الإدارية والتحفيز (الدافعية) وتفسير الدوافع، وتكوين الاتجاهات، ونظريات تصميم العمل والبيئات التنظيمية والتكنولوجيا.
* **الباب الخامس: نظريات السلوك:** ويختص بدراسة نظريات سلوك المستهلك، وتفسير هذا السلوك ونظريات تغير السلوك أيضاً.
* **الباب السادس: نظريات المهارات الإدارية:** ويرتبط بدراسة نظريات التفاوض والاتصالات والتدريب واقتصادياته والجودة الشاملة.

* الباب السابع : نظريات التجديد والتألق والتميز : ويدرس نظريات الابتكار والإبداع والشخصية الابتكارية ونظريات تحقيق الذات .

* الباب الثامن : نظريات التغير والتنمية : ويدرس نظريات التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والتغير الاجتماعي أيضاً .

* الباب التاسع : نظريات التمويل والاستثمار : ويختص بدراسة نظريات الإدارة المالية ونظريات الابتكار المالي والتوسع في الائتمان التجاري .

* الباب العاشر : نظريات العوائد والمكاسب : ويدرس نظريات الدخل ، والأجور والأرباح .

* الباب الحادي عشر : النظريات الكمية في الإدارة : ويبحث في النظريات الرياضية والإحصائية ونظريات الألعاب الاستراتيجية ونظريات القرار .

* الباب الثاني عشر : النظريات الدولية والعالمية : ويتضمن نظريات التجارة الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر والتدويل .

* الباب الثالث عشر : النظريات النقدية : ويدرس نظريات النقود والنظريات النقدية الدولية .

* الباب الرابع عشر : نظريات إنتاج وتوزيع الأعمال : ويدرس نظريات دورات الأعمال ونظريات الطبقة الإدارية .

* الباب الخامس عشر : نظريات الاقتصاد الصناعي : ويبحث في نظريات النمو الصناعي والتكامل الرأسي .

نأمل أن نكون قد وفقنا في عرضنا وتحليلنا لنظريات الإدارة والأعمال . خصوصاً وأن هذه الموضوعات من الأمور المعقدة في الإدارة ذات الطابع الصعب للفهم والإدراك .

رعد

٢٠٠٢/٤/٢٦

الباب الأول
نظريات التطور الإداري

الفصل الأول
نظريات الفكر الإداري

تقسم نظريات الفكر الإداري إلى الأنواع التالية :

. النظريات المبكرة للإدارة Early Theories of Management ومن أهمها:

١ ـ نظرية آدم سميث في الإدارة Adam Smith Theory :

يقترن اسم آدم سميث في أذهان الكثيرين بعلم الاقتصاد. ولكن كتابه ثروة الأمم Wealth of Nations الذي نشر في عام ١٧٧٦ يقدم في الواقع الكثير من الأفكار التي ساهمت في تطور وظائف الإدارة، وتوضيح فكرة تقسيم العمل، لاسيما في عملية صنع الدبابيس. فتقسيم العمل والتخصص من وجهة نظر آدم يحقق الفوائد التالية[1] :

أ ـ بناء المهارة والمقدرة بسبب تكرار أداء العمل الواحد.

ب ـ توفير الوقت نتيجة تخفيض الانتقال والتغيير من مهمة إلى أخرى.

جـ ـ اختراع الآلات والأدوات بسبب تخصيص الجهود في أعمال محدودة.

ويرى نقاد آدم سميث أنه كان يقصد من فكرة العمل أن يتخصص العمال على أساس السلعة التي ينتجونها لا الوظيفة التي يؤدونها. ومهما يكن الأمر، فإن سميث قد قدم الكثير من المفاهيم الرئيسية في الإدارة التي ساعدت في حلول للكثير من مشكلاتها. وإن فكرته في تقسيم العمل إلى مراحل تعد أساسية في تبسيط العمل ودراسة الوقت[2].

٢ ـ نظرية روبرت أوين Robert Owen Theory :

كان روبرت أوين يملك مصنعاً في الثمانينات من عمره. وقد دعي أوين (١٧٧١ ـ ١٨٥٨) باسم رائد إدارة المورد البشري Human Resource Management Pioneer وقد أصبح بمثابة المؤيد المبكر لتحسين إدارة الموارد البشرية. فقد حاول تحسين أوضاع الأطفال

---

(١) د. محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق ١٩٨٠، ص ١٤.

(٢) كلودس جورج ـ الابن: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة. مكتبة الوعي العربي، د. ت، ص ١٠١.

العاملين في مصنعه في اسكوتلندا (كان عمل الأطفال ممارسة شائعة الاستخدام في ذلك الزمان). وقد اقترح الإصلاح التشريعي الذي يجب أن يحدد ساعات عمل واستعمال الأطفال، ونظر إلى هذا الاقتراح على أنه متطرف، لكنه يمكن الآن اعتباره بمثابة المكوّن الأساسي للمدرسة السلوكية[1].

لقد استعمل Owen ما أطلق عليه اسم الرقابة الصامتة لتحسين الإنتاجية. وقد ناقش المصنعين الآخرين لتبني اهتمامه في تحسين أداء العمل. وقال إن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات.

وأخيراً اقترح Owen تأسيس قرى التعاون Villages of Cooperation تؤسس على المشاركة الفاعلة لانتاج قاطنيها. وقد أسس أول قرية تعاونية في عام ١٨٢٤ في نيو هارموني في أنديانا. علاوة على ذلك، فقد ساهمت دراساته لاحقاً في توجيه حركة الاتحاد التجاري البريطاني، لكن إصلاحات أوين قد فشلت فيما بعد. وقد اعتبر بمثابة رائد المدرسة السلوكية بسبب اهتمامه بالرفاهة البشرية.

٣ ـ نظرية شارلس باباج Charles Babbage Theory :

ويعتبر من أقدر المفكرين الإداريين. وضع في عام ١٨٣٢ كتابه بعنوان اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع The Economy of Machinery and manufactures. ومن أهم الموضوعات التي درسها فيه ما يلي[2]:

أ ـ المبادئ العامة للتنظيم.

ب ـ الإنتاج.

جـ ـ العلاقات الإنسانية.

د ـ التمويل.

هـ ـ المبيعات.

وتتلخص النتائج التي تم التوصل إليها في كتابه بما يلي[3]:

---

(١) Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, (4th ed.), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1992, P. 26.

(٢) د. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ٢٩.

(٣) د. عمرو غنايم، د. علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٨٠، ص ٢٩.

أ ـ إختلاف المشكلة الإدارية عن المشكلة الفنية المرتبطة بالإنتاج .

ب ـ من الواجب القيام بجمع المعلومات قبل إنشاء المشروع ، لاسيما المرتبطة بظروف السوق والصناعة والمنافسة ومصادر المواد الخام .

جـ ـ من الواجب إشراك العاملين في الأرباح ، لأن المشاركة تحفزهم على زيادة جهودهم ونشاطاتهم .

د ـ القيام برقابة التكاليف ووضع أفضل السبل لحسابها وتوزيعها .

هـ ـ الاهتمام بدراسة السوق والإعلان عن الإنتاج .

و ـ ضرورة أن يكون ربح الوحدة صغيراً بهدف زيادة المبيعات وبالتالي الأرباح .

ز ـ الاهتمام بدراسة الوقت ، لا سيما الوقت الضائع .

ح ـ توكيد أهمية العلاقات الإنسانية والمشكلات التي تظهر في حال عدم توافرها .

لقد وضع باباج في نظريته مجموعة من الاقتراحات هي[1] :

١ ـ حلل عمليات الإنتاج الصناعي والتكاليف .

٢ ـ استخدم أساليب دراسة الوقت .

٣ ـ استخدم استمارات مطبوعة موحدة للبحث والإستقصاء .

٤ ـ استخدم طريقة المقارنة في دراسة أساليب العمل .

٥ ـ ادرس أثر استخدام مختلف ظلال الورق وألوان الحبر لتحديد أيها أقل إجهاداً للعين .

٦ ـ قرر أحسن طريقة لصياغة الأسئلة .

٧ ـ حدد الطلب والإقبال على السلعة بالإحصائيات القائمة على أساس الدخل .

٨ ـ ركز عمليات الإنتاج من أجل الاقتصاد .

٩ ـ خذ بفكرة البحث العلمي والتطوير .

١٠ ـ ادرس موقع المصنع بالنسبة لقربه من المواد الخام .

١١ ـ طبق نظاماً مفيداً للاقتراحات .

وإذا كان باباج أول من أثار موضوعات في الإدارة على جانب كبير من الأهمية ، إلا أنه لم يتعرض لها بشكل واسع ، ولم يضع لها قواعد ومبادئ علمية متكاملة . ولكن على الرغم من ذلك ، فإن دراساته ونظريته ما تزال تشكل حتى الآن مرجعاً مهماً في الإدارة[2] .

---

(١) كلودس ، جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣١ .

(٢) د. هيثم هاشم : مبادئ الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، ١٩٧٥ ، ص ١٠٥ .

٤ ـ نظرية أندريه يوري وتشارلز دوبن Andrew Ure and Charles Dupin Theory :

أطلق على Adrew Ure (١٧٧٨ ـ ١٨٥٧) وcharles Dupin (١٧٨٤ ـ ١٨٧٣) اسم رائدا الثقافة الإدارية Management Education Pioneers وهما المقترحان الأوائل لدراسة الإدارة، حيث أن يوري من المملكة المتحدة، ودوين من فرنسا. وقد تعلم يوري في Glasgow ونشر كتاب تضمن مبادئ ومفاهيم متنوعة في التصنيع. وهو يعد بمثابة المسؤول عن تثقيف العديد من المديرين في أيامه. ويقول يوري إن نظام المصنع سيحقق فوائد متعددة للمجتمع، كما أنه يتخلص من مشكلات كثيرة أيضاً.

ومن ناحية أخرى، كان دوبن مهندساً فرنسياً انطبع بعمل يوري، وقد تعرف على ذلك عندما قام بزيارة المملكة المتحدة في عام ١٨١٦ إلى عام ١٨١٨. وقد اعتبر دوبن بمثابة أستاذ في باريس، ولا تزال كتابات ومناهج دوبن منتشرة في فرنسا، ويمكن القول بأن Henry Fayol قد تأثر بأفكار دوبن خلال مسيرة وتطوير الفكر الإداري[١].

٥ ـ نظرية هنري تاون Henry R. Towne :

كان هنري تاون رئيس شركة Yale and Towne الصناعية. وهو مهندس ميكانيكي. وقد ظهرت أفكاره من خلال البحث الذي ألقاه في عام ١٨٨٦ أمام الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين بعنوان المهندس كاقتصادي The Engineer as an Economist[٢].

وقد جاء في هذا البحث ما يلي:

«إن الإدارة عمل متميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة». أي أنها تختلف عن تشغيل الآلات والتجهيزات لأنها تتعلق باستثمار الموارد البشرية بشكل أفضل، وقد اعتبرت هذه المقولة بمثابة نقطة الإنطلاقة لحركة الإدارة العلمية التي نسبت لتايلور[٣].

ومن البحوث الأخرى التي قدمها تاون في مجال الإدارة[٤]:

أ ـ إقتسام الكسب عام ١٨٩٦: أوضح في هذا البحث أن إقتسام الأرباح لا يعتبر تسوية منصفة أو حلاً سليم لمشكلة اقتصادية فإن الكسب الذي يستطيع قطاع في الشركة أن يحققه ببذل المزيد من الجهد يمكن أن يضيع في قطاع آخر. لذلك يجب أن يكون ما يكسبه العاملون في قطاع ما يمكن أن يعود عليهم وفقاً لجدراتهم.

---

(1) Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, Op. Cite, P. 27.

(2) Bartol, Kathryn M., and David C. Martin: Management, (2nd ed), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1994, P. 39.

(٣) د. عمرو غنايم، د. علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

(٤) كلودس جورج الابن: تاريخ الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٢.

ب ـ نشوء الإدارة الصناعية عام ١٩٢١ : قارن تاون فيه بين وضع الإدارة العلمية عام ١٨٨٦ ووضعها عام ١٩٢١ ملاحظاً ضرورة إنشاء برامج الإدارة الصناعية في الكليات الفنية والجامعات التي أعاد فيها الفضل إلى تايلور.

ومهما يكن الأمر، فإن تاون قد هيأ وأعد الجو والمناخ الملائم لتطبيق الطرائق العلمية لاسيما في بحثه إقتسام الكسب.

٦ ـ نظرية هنري متكالف Henry Matcalfe Theory :

اكتشف هنري متكالف الإدارة في ترسانة فرانكفورت. ونادى بأن الأساليب والطرائق الكلاسيكية للإدارة هي عديمة الجدوى، فقد وضع نظامه في الإدارة والذي يعتمد على نظام للرقابة الذي ظل العمل به حتى بعد رحيله. وقد اعترف Frederick Winslow Taylor بأنه مدين لهنري متكالف ببعض أفكاره. وقد أعلنت جمعية الإدارة الأمريكية أن أفكار ونظام متكالف يتسم بسمة عملية تجعله قابلاً للعمل به حتى يومنا هذا.

إن نظرية متكالف تقوم على أساس النظام والرقابة، ويقول أن المسؤولية يجب أن تنبع من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات إلى هذا المصدر. وهذه المعلومات يجب أن تتعلق بالمصروفات والإنجازات. وهذا لا يعني أن متكالف ابتكر السجلات والتقارير بل على العكس قد استغنى عنها، ولم يترك منها إلا الهام فيها. وقد تم نقل وتطبيق هذه النظرية إلى ترسانات متعددة، وقد ظل متكالف يجري تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية واختتم حياته العملية مدرساً في كلية وست يوينت. وقد اهتم بخطط الإدارة والتنظيم وتقسيم العمل بين الأفراد. وهذه هي خطوات إدارة المصنع التي وجدت قبل الإدارة العلمية لتايلور(١).

النظريات الكلاسيكية للإدارة Management Classical Theories ومن أهمها:

الإدارة العلمية Scientific Management **وتقسم إلى:**

٧ ـ نظرية فريدريك تايلور Frederic Winslow Taylor Theory :

يعد فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية The Father of Scientific Management. وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية. ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة. وقد

(١) د. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٨١، ص ١٢١.

ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة ، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف . وقد كان أكثر المجموعات اهتماماً هم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون[1] .

لقد أدى التطور لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية Scientific Management Movement وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم إدارة الورشة Shop Management أو إدارة المهمة Task Management وقد عرفت أيضاً بنظام تايلور Taylor System أو التايلورية Taylorism وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة. وقد عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية Scientific Management . وبشكل خاص بعد مشكلة السكك الحديدية الأمريكية المعروفة سنة ١٩١١[2] .

إن الإدارة العلمية علم يحوي قوانين ومبادئ إذا تم إتباعها ، فإنها تؤدي لتحقيق مطالب العامل وصاحب العمل والمستهلك كما أنها في نفس الوقت فن لأنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها بشكل كامل ، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية[3] . ويمكن تحديد معنى الإدارة العلمية كما أورده تايلور في نظريته بالنقاط التالية[4] :

أ ـ تختلف الإدارة العلمية عن التقليدية التي تعتمد على قواعد تقديرية للخبرة السابقة .

ب ـ إن الهدف الرئيسي للإدارة هو تحقيق أعلى رفاهية لصاحب العمل والعامل .

جـ ـ تعتمد الإدارة العلمية على جميع المعلومات وتحليلها ، واستخلاص العلاقات والقوانين التي تساعد العامل في أداء عمله ومهامه .

ويتضح مفهوم الإدارة العلمية من وجهة نظر تايلور في الشكل رقم (١)[5] .

---

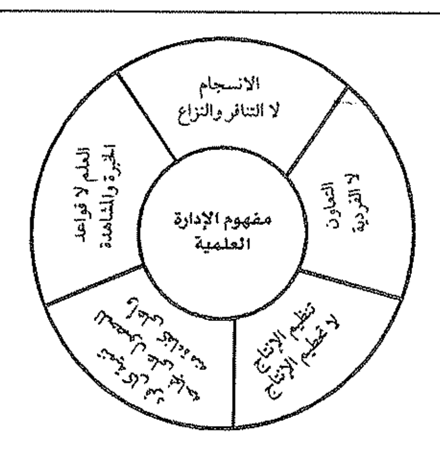
(١) د. حمدي فؤاد علي : التنظيم والإدارة الحديثة : الأصول العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨١ ، ص ٢٠ .

(٢) د. صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٤ ، ص ٤٣٠ .

(٣) د. صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣١ .

(٤) د. عمرو غنايم ، د. علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(5) Pagare, Dinkar: Business Studies: Principles and Functions of Management, Sultan Chand and Sons, New Delhi, 1990, P. 53.



الشكل رقم (١) مفهوم الإدارة العلمية

إن المشكلة الأساسية الموضحة بالشكل هي تحديد ما يجب أن ينتجه العامل يومياً ويعتبر مقبولاً اقتصادياً من وجهة نظر العامل والإدارة، حيث كانت السياسة المتبعة عملياً في قياس الإنتاجية عشوائية، ولقد نشر تايلور كتابه مبادئ الإدارة العلمية The Principles Of Scientific Management في عام ١٩١١ . وقد بنى هذا الكتاب على الأفكار التالية[(١)] :

أ ـ إن انخفاض مستوى الكفاية الإنتاجية في كافة الأعمال سيترتب عليه خسائر فادحة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ب ـ إن علاج عدم الكفاية الإنتاجية يكون بالإدارة الرشيدة فهي الضمانة الأساسية لرفع معدلات الإنتاج.

جـ ـ إن الإدارة علم يعتمد على مجموعة من القوانين والقواعد والمبادئ المحددة بوضوح، وإن الوصول إلى الأهداف لابد وأن يمر من خلال التطبيق الدقيق لهذه القوانين والقواعد.

د ـ إن القوانين والمبادئ والقواعد الخاصة بالإدارة يمكن تطبيقها على كافة النشاطات الإنسانية وفي كافة المنظمات مهما كان حجمها، ولكن بشرط ضمان تطبيقها بطريقة صحيحة وسليمة.

ولتحقيق هذه الأفكار نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية[(٢)] :

١ ـ فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

٢ ـ تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

---

(١) د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ط١، ١٩٩٦، ص ٢٦.

(٢) د. ناديا أيوب: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٨٨، ص ٦٩.

٣ ـ إستبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلاً من الاعتماد على الطريقة الاعتباطية والخبرة للقيام بذلك.

٤ ـ الإختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.

لقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على إكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره على أساس ربط الأجر بالإنتاج، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناءً على دراسة الحركة والوقت Motion & Time Study لتنفيذ العمل بعد تجزئته إلى عمليات جزئية. وقال بأنه يجب أن يحل النوع الوظيفي للإدارة محل النوع العسكري بحيث يكون لكل رئيس وظيفي سلطة وظيفية على جميع العمال. لذلك فقد اقترح أن يكون في كل مصنع الأنواع التالية للعناصر البشرية هي[1]:

١ ـ ملاحظ الفحص (المعاين).

٢ ـ ملاحظ التصليح.

٣ ـ ملاحظ السرعة.

٤ ـ ملاحظ المجموعة.

٥ ـ كاتب حفظ النظام والتأديب.

٦ ـ كاتب تسلسل العمل وخط السير.

٧ ـ كاتب بطاقة التعليمات.

٨ ـ كاتب الوقت والتكاليف.

إن الإدارة العلمية تسعى لتحقيق الأهداف المتميزة التالية[2]:

١ ـ معرفة الإتجاهات الصناعية وإتجاهات السوق.

٢ ـ ضمان استمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة المتوازنة وتوفير فرص الكسب.

٣ ـ الحصول على طرائق وأساليب إدارية جديدة تمنع الخسائر وتحقق دخل أكبر للعاملين.

٤ ـ تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العمال.

٥ ـ ضمان بيت وحياة اجتماعية سعيدة للعاملين.

---

(١) د. محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٣، ص ٤١.

(٢) د. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ٤١.

٦ ـ ضمان ظروف عمل سليمة وصحيحة .

٧ ـ توفير أحسن الفرص للطاقات الفردية وإختيار العمّال وتدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل .

٨ ـ إتاحة الفرصة لصقل مهارات وقدرات العمال والتأهيل للترقي للمراكز الأعلى .

٩ ـ تطوير الثقة بالنفس وإحترام الذات بين العمال .

١٠ ـ التشجيع من خلال توفير جو البحث والتقييم وفهم الخطط والطرائق .

١١ ـ بناء الأخلاق على طريق حسن سير العمل .

١٢ ـ تحقيق العدل عن طريق التخلص من التمييز في معدلات الأجور .

١٣ ـ التخلص من عوامل البيئة والوسط المحيط بالعمال .

وهذا يدل على أن تايلور ركز على إيجاد طرائق زيادة الكفاية التي تطورت واستخدمت بشكل واسع حتى يومنا هذا[١] .

إنطلاقاً مما سبق ، يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن The Best Way التي تحمل تفسيرين مختلفين. فقد تعني البحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن لكل عامل. ومهما يكن الأمر فإن نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعرضت لبعض الإنتقادات منها[٢] :

١ ـ اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات مستمرة لخدمة أصحاب المصانع .

٢ ـ التركيز على النواحي العلمية وإهمال النواحي الإنسانية مما يزيد في تعقد المشكلات لأن للإنسان مشاعر وأحاسيس لا يمكن أن تديرها كيفما تشاء .

٣ ـ إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جداً، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص .

٤ ـ خلق المواجهات والمصادمات بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية .

٥ ـ المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمال وبالتالي قد يحدث آثار عكسية ، لأن كل عمل مرتبط بتطور الأحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والإنسجام بين العمال والإدارة .

وخلاصة القول: لا يمكن وجود الإدارة العلمية في أية منظمة ما لم يتم تطبيق مفاهيمها ومبادؤها وضرورة أن يتم التغيير في الموقف العقلي للإداريين والعمال ، وأن يكون من الواجب

(1) Hiner, Owens.: Business Administration: An Introductory Study, Long man Group Ltd, London, 1969, P. 272.

(٢) د. عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ١٩٨٠ ، ص ١٩ .

التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الفائض، وضرورة أن يحلوا المعارف العلمية الصحيحة محل الأوامر والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة[١].

علاوة على ذلك، لم يكن فريدريك تايلور هو الباحث الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة الإدارة العلمية، بل أسهم معه آخرون أمثال فرانك وليليان جلبرث، وهنري جانت، وهارينغتون أمرسون أيضاً[٢].

٨ ـ نظرية فرانك وليليان جلبرث **Franks & Lillian Gilbreth Theory** :

عمل فرانك جلبرث في أعمال المقاولات في مصنع ريدن وشركاه. وقد تركز انتباهه على الحركات التي يؤديها العمال محاولاً معرفة أنواع الحركات الأحسن والأكثر كفاءة. وقد تزوج من ليليان موللر Lillian Moller في عام ١٩٠٤ التي كان لها اهتمام كبير بالإدارة وعلم النفس، وقد كرسا الزوجان حياتهما باحثين عن الطرق المثلى لأداء العمل. وقد اهتم الزوجان بدراسة الأمور التالية[٣]:

أ ـ دراسة الوقت واستعمال ساعة القياس Stop Watch.

ب ـ دراسة الحركة الحديثة Modern Motion Study.

جـ ـ تحليل طرائق العمل Job Methods Analysis.

د ـ وضع أسس خرائط التدفق للعملية Process Flow Chart.

كما أنه اهتم بالتصميم للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث توضع وتوزيع الآلات وترتيبها، وكذلك الأمر بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة، وكيفية توزيع العمال على الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة[٤]. وقد قدما نظام البطاقات، لكي تدون فيه أسماء العمال المجدين، تكريماً لهم، والذي استخدم لتحديد نظم المكافآت فيما بعد[٥].

---

(١) مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانسيفش: كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبدالله، مراجعة: سمير نصار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٤.

(٢) د. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٣، ١٩٨٨، ص٣٠.

(٣) د. حمدي فؤاد علي: التنظيم، الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

(٤) د. علي إبراهيم الخضر: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٧، ص٦٢.

(٥) د. علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال: مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٢، ص ٦٨.

لقد حدد فرانك وليليان جلبرث عناصر العمل الحقيقية في المنظمة كالتالي[1]:

١ ـ منظمة كاملة تتكون من

٢ ـ عمليات: مثل:

التمويل ـ الإعلان ـ التسويق ـ التوزيع ـ المبيعات ـ المحاسبة ـ المشتريات ـ التصنيع ـ التخطيط ـ التعليم ـ الجدولة ـ الحفظ ـ الوضع في الملفات. وهذه العمليات تتكون من:

٣ ـ عمليات جزئية: تتكون من:

٤ ـ دورات الحركات: وتتكون من:

٥ ـ تقسيمات فرعية أو أحداث ذيربليغ Therbligs، وهذه الأحداث هي عناصر دورة الحركة، وتتكون من:

البحث ـ الإيجاد ـ الإختيار ـ الإلتقاط ـ النقل مع حمل ـ الوضع بالشكل المناسب ـ التجميع ـ الاستعمال ـ التفكيك ـ الفحص ـ الاستعداد للعملية التالية ـ التفريغ ـ النقل فارغاً ـ الراحة للتغلب على التعب ـ فترات تأخير لا يمكن تجنبها ـ تأخير يمكن تجنبه ـ الخطة.

٦ ـ متغيرات الحركة: وتقسم إلى:

أ ـ متغيرات خاصة بالعمال: وتتكون من:

النحول ـ القوة العضلية ـ الرضا ـ الجشع ـ القدرة على الكسب ـ الخبرة ـ التعب ـ العادات ـ الصحة ـ طريقة العيش ـ التغذية ـ الحجم ـ المهارة ـ درجة الحرارة ـ التدريب.

ب ـ متغيرات محيطة، أو متغيرات ترتبط بالمعدات والأدوات: وتتكون من:

الأدوات المنزلية ـ الملابس ـ الألوان ـ الترفيه والموسيقى والقراءة ـ التدفئة والتبريد والتهوية ـ الإضاءة ـ نوعية المواد ـ العقاب والثواب ـ حجم الوحدة التي جرى تحريكها ـ الأجهزة الخاصة بإزالة الإجهاد ـ الأشياء المحيطة ـ الأدوات ـ النظم النقابية.

جـ ـ متغيرات أخرى للحركة: وتتكون من:

التسارع ـ الأتمتة ـ الإمتزاج بحركات أخرى والتسلسل ـ التكلفة ـ الإتجاه ـ الفعالية ـ إنجازات العمل ـ التغلب على العزم والعطالة ـ الطول ـ الضرورة ـ المسار ـ لعبة الموضع ـ السرعة.

وعلى هذا، يمكن أن يندرج تحت العنصر رقم (١) جميع أنواع المنظمات سواء أكانت مالية أم تجارية أم صناعية... الخ. وتحت العنصر رقم (٢) يندرج المعالجات من منظور تحليل دراسة

---

(١) مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانسيفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص١٧٧.

الحركة بغض النظر عن الدائرة أو الوظيفة التي قد توجد فيها . وفي ظل العنصر رقم (٣) يندرج العمليات أو تتضمن هذه العمليات الميكانيكية والسيكولوجية والعمليات الذهنية اليدوية أيضاً .

لقد توصل جلبرث إلى نظام دعي باسم نظام السرعة Speed Work . ويشير هذا النظام إلى أن مفهوم السرعة ، لم يكن ناتجاً عن ممارسة الضغط النفسي على العامل للإسراع بتأدية الحركات ، ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم للأداء والتخلص من الحركات غير الضرورية بعد دراستها[١] .

بالإضافة إلى ما سبق ، ركز جلبرث اهتمامه أيضاً على تنمية العاملين عن طريق التدريب ، وتحسين الظروف المحيطة والأدوات والإتجاه النفسي الصحي . إن النموذج المقدم من فرانك وليليان جلبرث غرس في أذهان المديرين أن أي شيء وكل شيء لا بد من مناقشته وتحديد مدى فائدته ، وأنه حتى الجديد المبتكر لابد من استبعاده إذا لم تكن نتيجته تحسيناً[٢] .

٩ ـ نظرية هنري غانت Henry Gantt Theory :

ولد في عام ١٨٦٦ في ولاية مريلاند في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد عاصر تايلور ، وتخرج من جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins . وقد درس الهندسة في معهد ستيفنسون ، وأسهم في وضع جداول ورسوم بيانية باللوغارتيمات واهتم بالأجور وبطرق تحديدها ووضع خطة للأجور المرتبطة بالعلاوات إستناداً إلى مبدأ الأجر الثابت للفترة الزمنية المحدودة مع زيادة العلاوات والمكافآت كلما ازداد الإنتاج في فترات زمنية محددة بأرقام قياسية .

لقد صمم غانت عدداً من الخرائط منها ما يتعلق بالآلة وحركتها وعمرها وإنتاجها وطرائق حياتها وتشغيلها ، ومنها ما يتعلق بالعامل وإنتاجيته ، وقد أطلق على هذه الخرائط اسم خرائط غانت Gantt's Charts وتهدف للقيام بعملية الرقابة ووضع الجداول لمعرفة الإنتاج وتكلفته . فقد اهتم بدراسة الوقت الضائع الذي لا يدخل في إنتاج السلعة[٣] .

نظر غانت إلى الإدارة كوظيفة اجتماعية يمكن بواسطتها رفع مستوى المعيشة عن طريق التنمية ورفع مستوى الإنتاجية . كما أنه اهتم بالنواحي النفسية لدى العاملين كوسيلة لزيادة

---

(١) د . كامل بربر : الإدارة عملية ونظام ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨ .
(٢) كلودس جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٨ .
(٣) د . قباري محمد إسماعيل : علم الاجتماع الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٤ .

إنتاجيتهم وبالحوافز المالية والمعنوية وأوضح أثرها في زيادة الإنتاج . لذلك يمكننا أن نحدد إسهامات غانت في الفكر الإداري كالتالي[١] :

أ ـ خرائط غانت .

ب ـ المكافأة على قدر الجهد لتعويض العمال .

جـ ـ سيكولوجية العلاقات بين الإدارة والعمال .

د ـ تأكيد مبدأ الخدمة بدلاً من الأرباح .

لقد وضع غانت مجموعة من الخرائط التي ساهمت في دراسة الإدارة وتدعيمها هي[٢] :

١ ـ خارطة سجل الآلة **The Machine Record Chart** :

توضح هذه الخارطة كمية العمل الذي تؤديه كل من الآلات في المصنع ، كما أنها تبين الوقت الضائع بدون استخدام .

٢ ـ خارطة سجل العامل **The Man Record Chart** :

وتوضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال هذا الوقت . وما يحرزه من تقدم من إنجازه وبالتالي بأنها تبين فيما إذا كان كل عامل يؤدي عمله في يومه أم لا .

٣ ـ خارطة التصميم والترتيب الداخلي **The Layout Chart** :

وتوضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها ، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتى لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها .

٤ ـ خارطة التحميل **The Load Chart** :

وتبين كمية العمل المطلوب وفقاً للوحدات أو الساعات المستغرقة في أدائه بالنسبة لكل جزء من أجزاء المصنع أو بالنسبة للمصنع ككل .

٥ ـ خارطة تقدم العمل **The Progress Chart** :

وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعها ، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات ، حيث يتعرف المدير على مركز العمليات بمجرد النظر إلى اللوحة . وبالتالي تساعد في سهولة تتبع الأعمال وتحديد مناطق الاختناق وعلاجها .

---

(١) كلودس جورج الابن : تاريخ الفكر الإداري ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .

(٢) د . محمود عساف : أصول الإدارة ، لم يذكر دار النشر ، ١٩٨٨ ، ص ٥٩ .

ويعد غانت من أوائل رواد الإدارة الذين اهتموا بالعوامل النفسية والإنسانية مرسخاً بذلك الأسس والمرتكزات الأولية للعلاقات الإنسانية Human Relations من خلال دراسة السلوك البشري في المنظمة[1].

١٠ ـ نظرية هارنغتون إمرسون Harington Emerson Theory :

اهتم إمرسون بدراسة المشكلات الإدارية بالنسبة للمنظمة ككل. فقد درس السكك الحديدية الأمريكية وإدارتها وإمكانية تخفيض تكاليفها. وقد كان أول من استخدم تعبير هندسة الكفاءة Efficiency Engineering في وصف نوع الاستشارة التي يقدمها. وقد توسع في مفهومه وتعريفه لمعنى الكفاءة، ويشار إليه اليوم بأنه أكبر دعاة الكفاءة. وفي عام ١٩١٣ صدرت مبادئه المسماة مبادئ الكفاءة الاثنا عشر. وهذه المبادئ هي[2]:

١ ـ تحديد الأهداف بوضوح:

يتم تحديد الأهداف لمعرفة ما يريد الفرد تحقيقه. وهذا ما يتطلب التخلص من الغموض والالتباس والإبهام وإنعدام وجود الأهداف.

٢ ـ حسن الإدراك:

أي القدرة على التميز، لأن الإدراك السليم يساعد على التمييز بين الأشياء الرئيسية والثانوية، وهذا ما يتطلب من الفرد السعي الدائم نحو المعارف والحصول على الاستشارات والنصح.

٣ ـ حسن المشورة:

أن يسعى الفرد جاهداً إلى النصيحة من غيره من الأفراد الأذكياء.

٤ ـ النظام والرقابة:

أي الإلتزام بالقواعد والطاعة لتحقيق النظام. وهذا ما يكمل احترام المبادئ والقواعد المطبقة.

٥ ـ النزاهة:

ويقصد بها شيوع العدل والإنصاف.

٦ ـ السجلات:

وتعني توفير السجلات والمعلومات التي يوثق بها، لأنها مصدر الحقائق التي تعتمد عليها القرارات.

---

(١) د. علي إبراهيم الخضر: المدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٦٥.

(٢) د. علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠.

٧ـ تصريف الأمور:

ويقصد به سرعة تصريف الأمور، عن طريق التخطيط العلمي للمهام، بحيث تسهم المهمة الأصغر في أداء المهام الأكبر، وبذلك يمكن للتنظيم أن يبلغ أقصى أهدافه.

٨ ـ المعايير والجداول:

أي تحديد مستويات الأداء عن طريق تحديد طريقة ووقت أداء المهام.

٩ ـ تنميط الظروف:

أي توحيد محيط العمل بوضع مجموعة من الظروف المتشابهة.

١٠ ـ تنميط العمليات:

الإلتزام بمستوى ثابت للعمليات وتوحيد أسلوب أدائها.

١١ ـ ثبات التعليمات:

إخضاع الأساليب المتبعة للكتابة بنظام ودقة لكي يتوافر لها الإثبات.

١٢ ـ الكفاءة:

أي مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة التي أوكلت إليه. وبذلك تتحقق الرقابة على الكفاءة.

من الملاحظ من المبادئ السابقة، أن المبادئ الخمسة الأولى منها تدور حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، أما السبعة الباقية، فتدور، حول طرائق ونظم الإدارة المستعملة في المنظمات.

ـالنظريات البيروقراطية للإدارة Management Bureaucretic Theories:

ومن أهمها:

١١ ـ نظرية ماكس ويبر Max Weber's Theory :

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

لقد وضع ويبر مفهوماً بيروقراطياً يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية. فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى

لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى. نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل. فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم إختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية. ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف. ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنياً على الأقدمية في التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معاً. كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف(1).

وتقوم البيروقراطية في نظر ويبر على الأسس التالية(2):

١ ـ إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.

٢ ـ إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون. وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيراً الرقابة والتقييم والمتابعة.

٣ ـ تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقننة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.

٤ ـ يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العملية، وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.

٥ ـ يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغليها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد. وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

---

(١) د. إبراهيم نتو، د. هنري هـ. البرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ط٢، جون وايلي وأولاده ليمتد: إنكلترا، ١٩٨٥، ص ٢٣.

(٢) د. رمضان محمد القذافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، ط١، ١٩٩٧، ص ٦٣.

إن من أهم العوامل التي ساعدت على نشوء النظرية البيروقراطية لويبر في الدول المتقدمة ما يلي[1]:

أ ـ وجود نظام نقدي متطور يمكّن الدولة من دفع الأجور والرواتب نقداً للموظفين.

ب ـ وجود نظام ضريبي يسمح للدول بالحصول على دخل ثابت.

جـ ـ ظهور تنظيمات ضخمة ومعقدة مما أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء الواجب إنجازها.

إن من أهم مزايا البيروقراطية ما يلي[2]:

أ ـ الدقة.

ب ـ السرعة.

جـ ـ الوضوح.

د ـ الخضوع الكامل للرؤساء.

هـ ـ تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

و ـ تخفيض الإحتكاك بين الأفراد.

ز ـ المعرفة الكاملة بالمستندات.

ح ـ الاستمرار.

ك ـ الوحدة.

ويتكون الكادر الإداري التابع للسلطة العليا في أقصى أشكالها من موظفين أفراد يعينون ويعملون وفق المعايير التالية[3]:

١ ـ إنهم أحرار بأنفسهم ويخضعون للسلطة فيما يختص بإلتزاماتهم الرسمية غير الشخصية فقط.

٢ ـ ينظمون حسب هرم وظيفي واضح للعالم.

٣ ـ لكل منصب مجال اختصاص محدد بوضوح من الناحية القانونية.

٤ ـ يتم شغل المناصب بعلاقة تعاقدية حرة، أي أن هناك حرية إختيار.

---

(١) د. كامل المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان ط١، ١٩٩٣، ص ٢١.

(٢) د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، لم يذكر عام النشر، ص ٣٧.

(٣) مايكل تي مايتسون، جون، إم. إيفانسفتش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سق ذكره، ص٢٣٣.

٥ ـ يتم إختيار المرشحين على أساس المؤهلات التقنية، وفي الحالات المثالية يتم التأكد من ذلك بإجراء امتحان، أو يضمن بشهادات علمية تشهد بالتدريب الذي حصلوا عليه، أو الاثنين معاً، ويتم تعيينهم، وليس اختيارهم.

٦ ـ يمنحوا مرتبات ثابتة من المال، ويكون لهم في أغلب الأحيان حقوق تقاعدية، ويحق للسلطة الموظفة في حالات معينة فقط أن تنهي تعيين الموظف، ويحق للموظف الاستقالة في أي وقت، ويتدرج سلم الرواتب عادة حسب الرتبة في الهرم الإداري.

٧ ـ يعامل المنصب على أنه الوظيفة الوحيدة الشاملة، أو على الأقل الوظيفة الأساسية.

٨ ـ إن الوظيفة بمثابة مهنة. وهناك نظام ترقيات حسب الأقدمية أو الإنجازات أو كلاهما. وتعتمد الترقية على حكم الرؤساء في العمل.

٩ ـ يعمل الموظف، وهو منفصل تماماً عن ملكية وسائل الإدارة ودون أن يحق له امتلاك منصبه.

١٠ ـ يخضع الموظف لإنضباط ورقابة حازمة ومنهجية في أداء عمله.

علاوة على ذلك يمكن تطبيق هذا الشكل من التنظيم البيروقراطي في ميادين كثيرة وفقاً للمبادئ التالية[١]:

أ ـ يمكن مباشرة السلطة الديمقراطية في أنقى أشكالها إذا قامت على أساس التعيين، فلا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الإنتخاب، حيث أن الإنتخاب يجعل من الصعوبة بمكان استتباب نظام العمل.

ب ـ يتم التعيين عن طريق التعاقد، والذي يمكن من الإختيار الحر. وهذا مبدأ هام في البيروقراطية الحديثة.

جـ ـ تزداد أهمية المؤهلات الفنية في التنظيم البيروقراطي بشكل واضح بحيث يحتاج الموظف العمومي إلى المعرفة الفنية، رغم أن هذا يمكن إكتسابه عن طريق الخبرة أكثر من التدريب الرسمي.

د ـ يحصل الموظف الرسمي على عائد في شكل مرتب ثابت.

هـ ـ يعتبر مبدأ الفصل بين الموظف، وبين ملكية عوامل الإنتاج من المبادئ المعترف بها سواء في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة.

إن أخطاء التطبيق البيروقراطي هي[٢]:

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٠، ص ٨٤.

(٢) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط ٤، ١٩٩٢، ص ٤٨.

١ ـ إن الوسائل تصبح غايات .

٢ ـ الجمود وعدم المرونة .

٣ ـ الروتين .

٤ ـ المظاهر والرموز .

٥ ـ مقاومة التغيير .

٦ ـ المرض البيروقراطي .

لقد ميز ويبر بين ثلاثة وسائل لتحقيق شرعية السلطة هي[1] :

أ ـ السلطة الكارزماتية (البطولية) Charismatic Authority :

وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها فرد عن الآخرين . وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له وطاعته ، فيصبح الأفراد بمثابة تابعين له ويأتمرون بأمره . وهذه السلطة في نظر ويبر نوع من الإلهام والقدرة غير الطبيعية .

ب ـ السلطة التقليدية Traditional Authority :

وتقوم على إلتزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي ، والتمسك بنفس النهج الذي انتهجه ، والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها . ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهوناً بهذا الإلتزام .

جـ ـ السلطة القانونية Legal Authority :

وتستند على أسس موضوعية ورشيدة . والفرد الذي يحوز عليها يمارسها إنطلاقاً من المركز الوظيفي الذي يشغله في التنظيم ويسمى هذا النوع من السلطة رشيداً لأن الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة ، ولهدف واضح هو إنجاز غايات محددة .

إن من أهم الإنتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لماكس ويبر ما يلي[2] :

أ ـ إهمال الفرد ومعاملته كآلة ، وإغفال الطبيعة النفسية والإجتماعية للإنسان .

ب ـ إن بعض الفروض المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وإنخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

---

(١) د. علي شريف : إدارة المنظمات العامة ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٨٧ ، ص ٣١٩ .

(٢) د. زكي حوش : وظائف الإدارة : منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٩ ، ص ٨٩ .

جـ ـ التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدي لزيادة احتمال حدوث الإنحراف عن القواعد والتعليمات.

د ـ وجود تناقض بين خصائص التنظيم المثالي «البيروقراطية المثالية» كما حددها ويبر كالتناقض بين فكرة التدرج الهرمي وفكرة الخبرة والتدريب كأساسات لاختيار الموظفين.

هـ ـ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

وأخيراً، إن ويبر بدأ تحليله للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها. وإن النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهري، فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاية، وأن كافة الشروط التي أقيمت عليها البيروقراطية وجدت في أوروبا في القرن الخامس عشر، ومن ثم نشأت الرأسمالية الحديثة[١].

نظريات البيروقراطية المعدّلة:

وتقسم إلى:

١٢ ـ نظرية البيروقراطية لـ مرتون Merton's Bureaucratic Theory

انتقد روبرت مرتون ماكس ويبر بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية، فهو يعتقد أن لكل مهمة أو عمل جانبين هما[٢]:

أ ـ جانب يمكن تحقيقه.

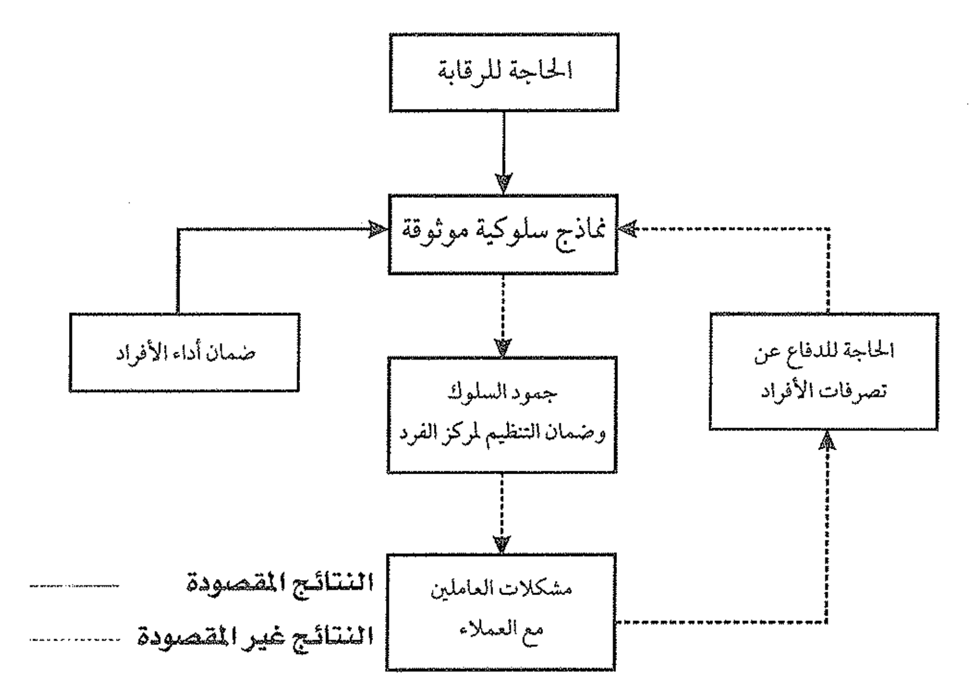
ب ـ جانب يمكن الفشل في تحقيقه.

وهذا ينطبق على التنظيم البيروقراطي لويبر، فهو قد نظر في الجوانب الإيجابية لهذا النوع من التنظيم وأغفل الجوانب السلبية التي يمكن أن تنجم عنه. وهذه هي الفكرة الأساسية التي دارت حولها نظرية مرتون في البيروقراطية. ويأخذ النموذج المقدم من قبل مرتون الشكل رقم (٢).

---

(١) د. محي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ١ ١٩٩٣، ص ٨٤.

(٢) جيمس جي. مارش، وهيربرت أيه، سايمون: المنظمات، ترجمة: أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان، راجع الترجمة: د. عبد اللطيف العبد اللطيف، معهد الإدارة العامة ٢٠٠١، ص ١٠١.



الشكل رقم (٢) نموذج مرتون في البيروقراطية

وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية[1] :

١ ـ رغبة الإدارة العليا للمنظمة في فرض نوع من الرقابة، أي أن هناك طلباً للرقابة على الأفراد أثناء تأديتهم واجباتهم.

٢ ـ إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الأفراد.

٣ ـ تتخذ رغبة الإدارة العليا شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات بحيث يمكن التنبؤ بالسلوك ومحاسبة الأفراد ومساءلتهم حتى وإن تم استخدام نموذج الآلة.

٤ ـ ضرورة وجود عدد من الإجراءات الدائمة التي يتم تقريرها، ومن الواجب إتخاذ الرقابة شكل المراجعة والتفتيش للتأكد من مطابقة الواقع للإجراءات المحددة.

ومن خلال الفروض السابقة يمكن تحقيق النتائج التالية :

أ ـ تقليل مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم.

ب ـ من الممكن اكتساب القواعد والإجراءات وجعلها أمراً طبيعياً.

---

(١) د. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

جـ- إن أساس إتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات إلى فئات أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين تدرب عليه عضو التنظيم .

لقد تعرض نموذج مرتون في البيروقراطية إلى الإنتقادات التالية :

١ - لا تنجح القواعد في رقابة التنظيم بشكل كامل وفي توجيه النشاطات التنظيمية لأنها لا تتضمن العناصر المادية والتكنولوجية جميعها .

٢ - هناك أهداف ذاتية للأفراد لا تتفق مع أهداف التنظيم . أي ضرورة اعتبار أهداف التنظيم وسائل يسعى الأفراد من خلالها لتحقيق أهدافهم وغاياتهم الشخصية .

٣ - من الممكن تعارض القواعد الرسمية مع القواعد غير الرسمية أو معايير السلوك التي تظهر من خلال عملية التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم .

٤ - ظهور حالات ومواقف تفرض على التنظيم القيام بالمحاولات لضبط ورقابة هذه الحالات والمواقف الجديدة التي لا بد من وضع قواعد جديدة .

٥ - إن وجود القواعد والإلتزام بتطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك وظهور المشكلات بين العاملين في التنظيم . وهذا ما يقلل من فاعليته .

٦ - محاولة الكثير من الموظفين التستر بالقواعد عند إرتكابهم لأي خطأ أو عند ظهور أي مشكلة ، مما ينعكس أثره على تفاقم مشكلات الزبائن وصعوبة حلها .

٧ - الإختلال الوظيفي الناجم عن الإعتماد الكبير على فرض القواعد والقوانين وتطبيقها من أجل نماذج سلوكية موثوقة ويمكن الاعتماد عليها .

وبرغم وجود الإنتقادات السابقة ، إلا أن هذا النموذج يعتبر بسيطاً لأنه يعالج نتيجة واحدة غير متوقعة لنوع واحد من الرقابة المستخدمة في التنظيمات . وإن تزايد المشكلات بين التنظيم وعملائه والناجمة عن جمود السلوك التنظيمي هو تأكيد لتجاهل حقيقة النظر للتنظيم كنظام مفتوح في تفاعل مستمر مع البيئة المتغيرة .

١٣ - نظرية البيروقراطية لـ سليزنك Selznicks, Bureaucratic Theory :

يفترض سليزنك أن مشكلة البيروقراطية تتعلق بالحاجة لتفويض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها . وهذه الحاجة تعد بمثابة استجابة لحاجة الرقابة ، إلا أن عملية التفويض ذاتها تحل مشكلة الرقابة ، ولكنها تؤدي إلى إستبدال الأهداف العامة ، وجعل الأهداف الجزئية هي الأساس . وبذلك فإن عملية التفويض تنطوي على :

أ ـ نتائج مقصودة مثل زيادة تدريب الأفراد .

ب ـ نتائج غير مقصودة ، على سبيل المثال طغيان مصلحة الوحدة أو القسم على مصلحة التنظيم .

وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

١ ـ هناك طلب متزايد من الإدارة العليا لأحكام الرقابة في التنظيم .

٢ ـ تفويض السلطة مما يؤدي لزيادة تدريب الأفراد لأن التفويض يجعلهم يركزون على عدد أقل من المشكلات وبالتالي إكتساب الخبرة في مجالات محددة .

٣ ـ إن تفويض السلطة يساعد على تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم وبين الإنجازات الفعلية .

٤ ـ إن تفويض السلطة يساعد على تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام . وبالتالي فإنه يزيد من إقليمية الاهتمامات ، وبالتالي فإن الرغبات الشخصية ترتبط بمدى نجاح الوحدة وتفوقها .

٥ ـ يساعد التفويض على زيادة التخصص والكفاءة أي زيادة الاهتمام بمشكلات الوحدة التي يعمل فيها الفرد .

٦ ـ إن مستوى القرارات المتخذة داخل التنظيم تعتمد على اعتبارات الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدة .

وتأخذ هذه النظرية الشكل رقم (٣) .

الشكل رقم (٣) نموذج سيلزنك للبيروقراطية المعدّلة

إن تفويض السلطة أداة رقابية لتحقيق أهداف التنظيم العامة . ويترتب عليه بعض النتائج المتوقعة أو المقصودة كزيادة خبرة وتدريب الأفراد على موضوعات عمل محددة ، إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة تؤدي لعدم تحقيق أهداف التنظيم العامة .

١٤ - نظرية البيروقراطية لـ جولدنر Gouldner Bureaucratic Theory :

حاول جولدنر في نظريته توضيح أحد النتائج غير الوظيفية للبيروقراطية . وقد انطلق في تحليله من التركيز على حاجة التنظيم البيروقراطي للرقابة والاستجابة لذلك من خلال وجود القواعد والقوانين العامة . وقد أكد على الطبيعة غير الشخصية للقواعد التي من شأنها أن تقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية وتقلل من وضوح الفرق في قدرات المستويات المختلفة نظراً لخضوع الجميع لنفس القواعد . وإذا كانت هذه النتائج المتوقعة للقواعد العامة غير المرتبطة بالعوامل الشخصية ، فإنها في نفس الوقت تحمل مجموعة من النتائج غير المتوقعة التي تتمثل في خلق حد أدنى من المعايير المقبولة لسلوك الأفراد داخل التنظيم ، ويصبح هذا الحد الأدنى النمط الشائع لمعظم أفراد التنظيم بحيث يتخذونه كحد أعلى ، وينظر للموظف الذي يميل إلى درجة عالية من الأداء على أنه رجل التنظيم أو رجل الإدارة ، ويؤدي التمسك بالحد الأدنى من الأداء إلى فجوة بين أهداف التنظيم ، وبين مستوى التحقق أو الإنجاز الفعلي . وهذا ما يجعل الإدارة تسعى لإصدار المزيد من اللوائح والقواعد وتعزيز الإشراف لأحكام الرقابة بقصد رفع مستوى الإنجاز ، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح علاقات القدرة بين المجموعات والأفراد داخل التنظيم ، وبين المستويات الرقابية العليا ، وبالتالي خلق مزيد من التوتر في العلاقات الشخصية ، وإحداث خلل في التوازن التنظيمي ، وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

١ - رغبة الإدارة العليا في أحكام الرقابة على أعمال وسلوك التنظيم من خلال تطبيق قواعد وإجراءات عامة .

٢ - تخفيض الشعور بعلاقات القوة في التنظيم ، وقلةوضوح الفرق في مراكز القوة لأن الجميع يخضع لنفس القواعد .

٣ - الميل لقبول سلطة ونفوذ المشرفين بحكم مراكزهم وطبيعة أعمالهم ، وبالتالي تقليل حدة التوتر والصراع في الجماعة .

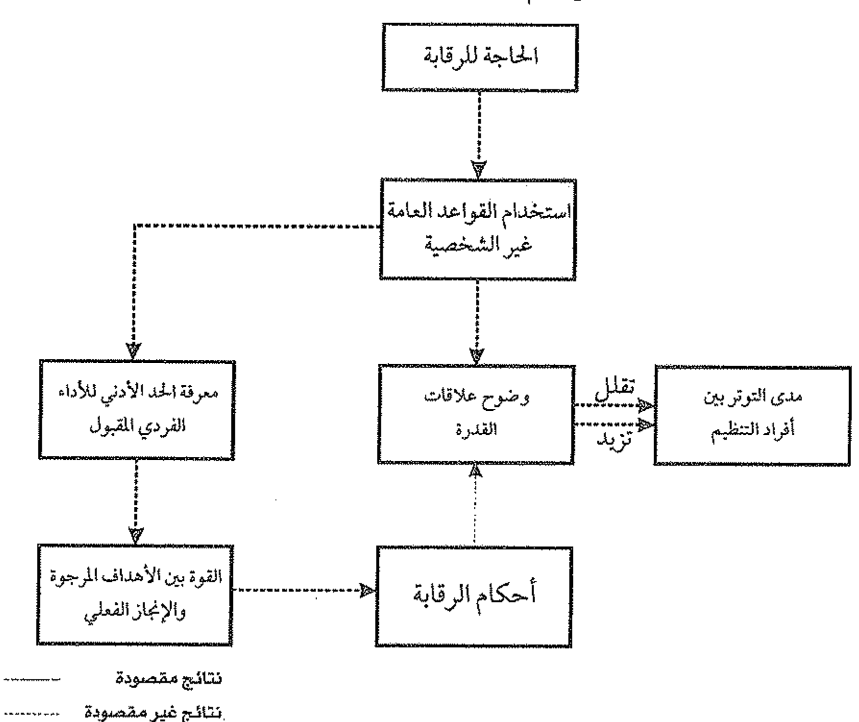
٤ - زيادة الميل لتدعيم وتأييد القواعد العامة من خلال تقليل حدة التوتر والصراع في جماعات العمل .

٥ ـ تحديد السلوك غير المرغوب من خلال القواعد العامة . وتحقيق الحد الأدنى للأداء .

٦ ـ زيادة الرقابة وتدقيق الإشراف والمزيد من القواعد العامة لزيادة أداء العمال فوق الحد الأدنى .

٧ ـ علاقات قوة أكثر وضوحاً نتيجة زيادة الإشراف وتدقيق الرقابة . وهذا ما يؤدي في النهاية إلى إختلال التوازن التنظيمي .

وتأخذ هذه النظرية الشكل رقم (٤) .



الشكل رقم (٤) نموذج جولدنر في البيروقراطية

إن نموذج جولدنر في البيروقراطية يبين النتائج السلبية للاعتماد المتشدد على اللوائح والقواعد . ولكنه يعجز عن تقدير مساهمة المدخلات السيكولوجية وأثرها في النتائج غير الوظيفية للتنظيم البيروقراطي . ويقتصر النموذج بالإشارة إلى نتائج قبول الحد الأدنى وزيادة التوتر بين أفراد المجموعات نتيجة الإشراف والرقابة المباشرة .

نظريات البيروقراطية الحديثة:

١٥ ـ نظرية نقد البيروقراطية لـ بنس Bennis Theory :

يقول بنس Bennis إن البيروقراطية إختراع اجتماعي وصل إلى درجة من الكمال أثناء الثورة الصناعية لتنظيم وتوجيه نشاطات المنظمات التجارية . ويفترض بنس أن النموذج

البيروقراطي هو أقل كفاءة وفاعلية، وأنه لا يتفق مـع الواقـع الـذي نعيش فيه لأن هناك أشكالاً جديدة من التنظيمات والأنماط تحدث تغييراً جذرياً في سلوك التنظيم وفي الممارسات الإداريـة بشكل عام. وقد لاحظ Bennis إن البيروقراطية تعاني من مجموعة من الأمراض هي[1]:

١ ـ لا تساهم البيروقراطية في النمو الشخصي وتطوير الشخصية الإنسانية الناضجة.

٢ ـ تساهم في تطوير نسق موحد أو هي ذات توجه جماعي.

٣ ـ لا تأخذ التنظيم غير الرسمي بعين الاعتبار ولا تعالج المشكلات الطارئة وغير المتوقعة.

٤ ـ نظام الرقابة والسلطة فيها باليين.

٥ ـ لا يوجد فيها عملية قضائية كافية.

٦ ـ لا تمتلك الوسائل الكافيـة لحـل الخلافـات والنزاعـات بيـن المراتـب المختلفـة أو بيـن المجموعات الوظيفية المختلفة.

٧ ـ إنحراف الإتصال السليم عن مساره وتشويهه أحياناً نظراً للتقسيم الهرمي.

٨ ـ لا تحسن إستغلال الطاقات البشرية التي تعمل في الجهاز البيروقراطي استغلالاً كافياً بسبب عوامل الثقة والخوف والانتقام.

٩ ـ لا يتمكن التنظيم البيروقراطي من استيعاب تدفـق التكنولوجيـا الحديثـة أو الفنييـن أو العلمـاء المنضمين لهذا التنظيم.

١٠ ـ تعدل من هيكل الشخصية الإنسانية بحيث يصبح الأفراد فاعلين عاجزين مقولبين.

بالإضافة إلى هذه الأمراض، فإن Bennis يقول إن البيروقراطية أدت إلى:

أ ـ الفساد السياسي.

ب ـ تدهور الخلق الإداري والإجتماعي.

جـ ـ التفكك والإنحلال الأسري.

د ـ إستنزاف الموارد المادية والطبيعية.

هـ ـ حصول نكبات إقتصادية وبيئية.

و ـ تحقيق المزيد من الإغتراب والإستغلال والسيطرة.

وقد اعتقد بأن بيئة التنظيمات الصناعية في العشرين أو الخمسين سنة القادمة تتميز بما يلي:

أ ـ التداخل بدلاً من التنافس.

---

(١) د. فيصل فخري مرار: الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي، عمان ١٩٨٣، ص٧٢.

ب ـ الإضطراب بدلاً من الثبات .

جـ ـ مؤسسات كبيرة تحل محل التنظيمات الصغيرة .

لذلك يجب أن نشارك البشرية جمعاء في الاحتفال بزوال البيروقراطية ، وظهور نظم اجتماعية جديدة تلائم متطلبات التصنيع والتقدم .

١٦ ـ نظرية ميشيل كروزيير Michael Crozier Theory :

تعتمد هذه النظرية على بيانات واقعية ودراسة ميدانية لمشروعين من المشروعات العامة في فرنسا ، فقد تمكن كروزيير من تجميع البيانات عن طبيعة العمل . وترتيب القوة العاملة ، وحالة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين بهدف الوصول إلى صورة عامة للطبيعة البيروقراطية وآثارها . وربط المشكلة البيروقراطية بالإطار الثقافي والحضاري للمجتمع . وقد اعتبر أن البيروقراطية حلقة جهنمية تقوم على العناصر التالية[1] :

١ ـ القواعد التفصيلية التي تحدد وظائف كل فرد في التنظيم ، والتي توضع دون أي اعتبار للعامل الشخصي .

٢ ـ تركيز سلطة إتخاذ القرارات في أيدي الأفراد الذين يبعدون بحكم مناصبهم عن الميدان الحقيقي للعمل .

٣ ـ إنعزال فئات العاملين المختلفة وخضوع الفرد لضغط الجماعة .

وقد قام بدارسة البيروقراطية على اعتبار أنها ظاهرة للروتين . والتعقيد والجمود في المنظمات . فالعناصر الثلاثة السابقة هي التي تشكل مظاهر الروتين . ويقول بأن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته ، ولكن تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد .

إن المشكلة الحقيقية في البيروقراطية هي عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات لأن ذلك يفتح الباب أمام الصراع والمنافسة الشخصية نحو التقدم ، وبالتالي يقلل من فرص الاستقرار الذي يتمتع به الموظف الذي يحتمي بالقواعد واللوائح ، ويترك مخاطر المسؤولية ومتاعب السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى . فالروتين يحمي الفرد من رؤسائه وزملائه ، وبالتالي فالجميع لديهم الحافز على المحافظة عليه وتدعيمه . وتتضح آثار هذا الروتين في التنظيمات البيروقراطية من خلال :

١ ـ إنخفاض الإنتاجية .

---

(١) د. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٨ .

٢ ـ تدهور الروح المعنوية .

٣ ـ الإنعزال الإجتماعي .

٤ ـ نقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة .

ولا شك في أن هذه الآثار تتفاعل وتتفاقم وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الشخصية للعمل .

١٧ ـ نظرية أنتوني دونز Antony Donz Theory :

تنشأ البيروقراطية في نظر دونز وفق الأسس التالية[1] :

١ ـ ينشأ التنظيم بموجب قرار يتخذ من قبل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد بهدف تأدية نشاط معين أو خدمة معينة يعتقد بأنها ضرورية ولازمة . أو قد ينشأ بتأثير حالات وعوامل أخرى كوجود شخصية قيادية بارزة .

٢ ـ وجود هيكل تنظيمي رسمي تتدرج فيه السلطة من القمة إلى القاعدة ، ويتخلل شبكة إتصالات رسمية في كافة الإتجاهات . كما أن هناك هيكل غير رسمي يقوم على أساس العلاقات والصلات بين الأفراد .

٣ ـ يحتاج التنظيم لوجود نظم وقواعد رسمية تتضمن كافة القواعد والتعليمات التي تحكم وتنظم سير العمل بداخله .

٤ ـ يحتاج التنظيم لوجود أنشطة رئيسية وفرعية محددة رسمياً ، وتعمل بشكل متجانس ومتناسق تجاه تحقيق الأهداف المنشودة .

٥ ـ إن التنظيم البيروقراطي مفتوح وليس مغلق أي يتأثر بالبيئة المحيطة به .

٦ ـ تتصف التنظيمات البيروقراطية بصفة النمو والتوسع .

٧ ـ إن سلوك البيروقراطيين داخل التنظيم سلوك رشيد نحو تحقيق الأهداف . أي أنهم يعملون بكفاءة ضمن إمكانياتهم وقدراتهم مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر التكلفة .

٨ ـ إن الموظف البيروقراطي شخصية إنسانية لها هيكل متشابك من الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من خلال عملها في التنظيم .

٩ ـ إن الأداء والسلوك التنظيمي يتكون ويتأثر بخصائص شاغلي المراكز الرئيسية في التنظيم البيروقراطي .

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي : فلسفة الإدارة ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩١ ، ص ١٢٣ ـ ١٢٦ .

١٠ ـ تعتبر الحوافز وسيلة يستطيع التنظيم البيروقراطي بواسطتها أن يحافظ على مستوى مرتفع من الكفاءة بين أعضائه، حتى ولو كان يعاني من جمود في النمو.

١١ ـ كلما زاد التنظيم قدماً زادت كفاءته في الأداء من خلال الممارسة والتعلم وإكتساب الخبرة. واتسعت مجالات نشاطه وزادت أيضاً نسبة الموظفين الإداريين وتركز اهتمام العاملين على بقاء واستمرار التنظيم، بدلاً من تركيز الاهتمام على الوظائف وتحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها.

إن التنظيم البيروقراطي بموجب هذه النظرية يقوم على العناصر التالية:

١ ـ هيكل هرمي للسلطة الرسمية.

٢ ـ هيكل رسمي للخطوط وشبكات الإتصالات في التنظيم.

٣ ـ نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.

٤ ـ هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.

٥ ـ خطوط وشبكات إتصالات شخصية وغير رسمية بين أعضاء التنظيم.

٦ ـ وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.

٧ ـ ولاء شخصي وإندماج في العمل وخاصة بين رجال الإدارة العليا.

وفيما يخص الرقابة ومشكلاتها وطرائقها في التنظيمات البيروقراطية، فإن دونز يفترض ما يلي:

١ ـ وجود جانب من النشاط والموارد لا يستغل في تحقيق أهداف التنظيم.

٢ ـ من الصعوبة بمكان مراقبة السلوك البيروقراطي مراقبة تامة.

٣ ـ كلما زاد حجم التنظيم كلما قلت فاعلية الرقابة التي يمارسها أعضاء الإدارة العليا.

٤ ـ كلما زاد حجم التنظيم كلما أصبح التنسيق بين أجزائه أقل وأسوأ.

٥ ـ كلما زادت جهود المشرفين في الرقابة كلما زادت جهود المرؤوسين في محاولة الإفلات من الرقابة أو التغلب عليها.

٦ ـ يترتب على الصراع بين المستويات والأجزاء المختلفة في التنظيم انتقال السلطة والقوة إلى المستويات الأعلى.

٧ ـ إن محاولة الرقابة على التنظيم البيروقراطي الكبير تؤدي لتعدد أجهزة الرقابة وتداخل أوجه نشاطها.

٨ ـ هناك إتجاه متزايد للمبالغة في حجم وعدد تقارير وبيانات الرقابة بغض النظر عن طبيعة وأهمية الأعمال موضع الرقابة .

وقد قسم دونز أنواع البيروقراطيين إلى الفئات الخمسة التالية :

١ ـ المتسلقون Climbers :

محور اهتمام هذه الفئة وغايتها زيادة الدخل والحصول على السلطة والهيبة .

٢ ـ المحافظون Conservers :

وهم يقدسون السهولة في العمل والأمن والضمان ، وبذلك فأقصى ما يسعون إليه هو المحافظة على القدر من القوة أو الدخل الذي يسعون للحصول عليه بدون زيادته أو تعظيمه كما يحاول المستلقون .

٣ ـ المتحمسون Zeelots :

تؤمن بسياسة معينة داخل التنظيم وتخلص لها ، وتسعى للحصول على القوة والسيطرة في سبيل تحقيق سياستها أو المبدأ الذي تؤمن به .

٤ ـ الملتزمون Advocates :

تشبه في هدفها فئة المتحمسون ، إلا أنها تختلف عنها في أنها تؤمن وتخلص لسياسة أو مبدأ أعم وأشمل ، وهم غالباً ما يخلصون ويتحمسون للتنظيم ككل ، وهي تسعى للحصول على القوة والسلطة لتحقيق ذلك .

٥ ـ السياسيون Statesmen :

إن نطاق سياستها أعم وأشمل من الفئتين السابقتين ، فهي تتحمس وتبدي اهتماماً للمجتمع ككل ومشاكله العامة ، وبالتالي ينصرف سلوكهم لخدمة المجتمع من خلال عملهم في التنظيم .

وفي رأي دونز أن الأسباب الرئيسية لنمو التنظيم البيروقراطي أو إنهياره . إنما تعود إلى عوامل خارجية في البيئة المحيطة بالمنظمة . وهذا يعني أنه أقر بأن التنظيم نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة به على عكس نظريات البيروقراطية الأخرى .

.النظريات الوظيفية Administrative Theories:

وتقسم إلى الأنواع التالية :

١٨ ـ نظرية هنري فايول Henry Fayol's Theory :

وهو مهندس فرنسي ولد عام ١٨٤١ بفرنسا ، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام ١٨٨٨ حتى عام ١٩١٨ ، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة

عن طريق الإفلاس لتحقق نجاحاً كبيراً. وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أياً كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوماً واحداً يمكن تطبيقه على جميع أنواع المنظمات[1].

وفي عام ١٩١٦ نشر كتابه بعنوان الإدارة الصناعية والعامة General and Industrial Management والذي ترجم إلى الإنكليزية في عام ١٩٢٩. وقد قسم في كتابه هذا النشاطات التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية[2]:

١ ـ النشاط الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التمويلية.

٢ ـ النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.

٣ ـ النشاط المالي: ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لها وحسن الاستثمار.

٤ ـ النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.

٥ ـ النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف، كما أنه يتضمن الإحصاء.

٦ ـ النشاط الإداري: ويتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

وقد اعتبر فايول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة وأحاطه بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام وقد درس فايول في كتابه ثلاثة موضوعات رئيسية هي:

أ ـ خصائص الإدارة والتدريب:

حدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي[3]:

١ ـ خصائص جسمية أي الصحة والقوة.

٢ ـ خصائص عقلية أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي والقوة العقلية.

٣ ـ خصائص خلقية أي الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء والإبتكار والمهابة.

٤ ـ خصائص تربوية، أي الإلمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.

٥ ـ خصائص فنية، ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير.

---

(١) د. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٨، ص ١٧.

(2) Fayol, Henri: General and Industrial Management, Translated by Constance Storrs Sir ISAAC Pitman and Sons Ltd, London, 1949, P. 3.

(٣) د. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي: دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦، ص ٤١.

٦ ـ خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة، وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

وقد لاحظ وجود علاقة عكسية بين الكفاءة الإدارية والفنية، فكلما ارتفع الفرد في السلم الإداري ازدادت أهمية الكفاءة الإدارية، وقلت أهمية الكفاءة الفنية. لذلك فقد نادى بضرورة تدريس الإدارة، واعتبر أن القدرة الإدارية كالفنية يمكن تنميتها وتطويرها بنفس الأسلوب.

ب ـ مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول أربعة عشر مبدأً للإدارة هي[1]:

١ ـ تقسيم العمل Division of Work.

٢ ـ السلطة Authority.

٣ ـ الانضباط Discipline.

٤ ـ وحدة الأمر Unity of Command.

٥ ـ وحدة التوجيه Unity of Direction.

٦ ـ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة Subordination of Individual Interest to General Interest.

٧ ـ التعويض Remuneration.

٨ ـ المركزية Centralization.

٩ ـ سلسلة التدرج Scalar Chain.

١٠ ـ الترتيب Order.

١١ ـ المساواة Equity.

١٢ ـ استقرار الأفراد Stability of Personnel.

١٣ ـ المبادأة Initiative.

١٤ ـ روح التعاون Espit de corps.

وقد أشار إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين، وإنما هي مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات.

أ. عناصر الإدارة:

لقد اعتبر فايول أن عناصر الإدارة هي:

---

(1) Bartol, Kathryn M., and David C. Martin: Management, Op. Cite, P. 46.

١. التخطيط Planning:

ويتطلب قيام المدير بدراسة المستقبل ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أن هذه الخطة تتضمن الوحدة والاستمرار والمرونة والدقة. ولوضع خطة جيدة يجب أن يتمتع المديرون بالتالي[١]:

أ ـ فن التعامل مع العاملين.

ب ـ قدر كبير من الطاقة.

جـ ـ مقدار من الشجاعة المعنوية.

د ـ بعض الاستمرارية في المنصب.

هـ ـ درجة معينة من الكفاءة في المتطلبات الخاصة بالعمل.

و ـ قدر معين من الخبرة في مجال الأعمال بشكل عام.

٢. التنظيم Organizing:

ويتضمن تعريف ورسم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وترجمة هذا الهيكل في أهداف واضحة، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها وأهدافها في إطار الأهداف العامة للمنظمة. وضرورة أن يتضمن الهيكل التنظيمي إقامة علاقات إنسانية جيدة واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف أو الاهتمام بعملية إختيار الأفراد اللازمين للتنظيم مع ضمان تدريبهم.

٣. إصدار الأوامر Command:

يرتبط إصدار الأوامر عند فايول بعملية الإشراف الفعال. ولكي يكون الإشراف فعالاً يجب على المدير أن يتمتع بما يلي:

أ ـ أن تكون له معرفة كاملة بالأفراد.

ب ـ أن يلم إلماماً تاماً بالإتفاقات التي تربط العمل بالعاملين.

جـ ـ أن يكون قدوة حسنة.

د ـ أن يقوم بالمراجعة الدورية ويستخدم الخرائط التي تساعده على بلوغ هذه الغاية.

هـ ـ أن يتخلص من العاملين غير الأكفاء.

و ـ أن يستخدم المثيرات والمحفزات لتحقيق الوحدة وتركيز الجهود.

---

(١) مايكل تي ماتيسون، جون إم. أيفانسيفش: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٤.

٤ـ التنسيق Coordination:

وهو الربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام، بحيث يتحقق نها التكامل والتوافق والإنسجام في بلوغ وتحقيق الأهداف.

٥ـ الرقابة Control:

التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقاً للخطة الموضوعة، أو الأوامر الصادرة على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين مكافأة عادلة، وفرض الغرامات عند إرتكاب الأخطاء والحماقات.

وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية[١]:

١ ـ إن المبادئ التي طرحها فايول في نظريته عامة تمتاز بأهميتها كشعارات لا أقل ولا أكثر.

٢ ـ تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد.

٣ ـ لا يمكن فصل المسائل والقضايا الإدارية عن الإعتبارات السياسية التي تتحكم فيها المناسبات والمصالح.

٤ ـ قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي الفعلي الذي نعيشه وبالتالي فأنها تختلف عن المبادئ المعمول بها.

٥ ـ إن المبادئ السابقة تتسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات غير المحدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

١٩ ـ نظرية أوليفر شيلدون Oliver Sheldon Theory :

يعد شيلدون من الرواد الذين أسهموا لدرجة كبيرة في بلورة وتوضيح علم الإدارة وإرساء قواعده وأسسه. فقد نشر في عام ١٩٢٣ كتابه بعنوان فلسفة الإدارة The Philosophy of Management حيث حاول من خلاله تكوين نظرية عامة للإدارة. إذ يقول في هذا الكتاب ما يلي:

«إن مسؤولية الإدارة مسؤولية إنسانية ناتجة من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، وبالتالي فإن للإدارة مسؤوليتان مسؤولية أمام العنصر الإنساني في الصناعة، ومسؤولية أمام العنصر الإنساني الذي تخدمه الصناعه».

وتتلخص أسس الفلسفة الإدارية عند شيلدون في التالي[٢]:

---

(١) د. عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ١٩٨٠، ص٢٥.

(٢) د. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩.

١ ـ تتواجد الصناعة لتهيئ الأدوات والخامات اللازمة لرفاهية المجتمع .

٢ ـ يجب أن تحكم الإدارة الصناعية مبادئ تقوم على أساس مفهوم الخدمة للمجتمع .

٣ ـ إن الإدارة كجزء من الصناعة منفصلة عن رأس المال والعمل . وهي تقسم إلى[1] :

أ ـ الإدارة العليا Administration : وهي مسؤولة عن وضع الخطط وتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين وظائفه .

ب ـ التنظيم Organization : ويعمل على تهيئة مواد العمل اللازمة والأفراد والجماعات الذين يملكون القدرات والمهارات الضرورية لتنفيذ العمل .

جـ ـ الإدارة التنفيذية Management : وهي مسؤولة عن تنفيذ الخطط من خلال قياسها بالوظائف المختلفة كالشراء والإنتاج والبيع والنقل... الخ .

٤ ـ بما أن الإدارة تحرص على إرساء الصناعة اقتصادياً فيجب عليها تحقيق أهدافها المجتمعية من خلال تنمية وتطوير كفاءة العنصر البشري والمادي في المجتمع .

٥ ـ يتم تنمية الكفاءة عن طريق استخدام العلم في الإدارة وتنمية الموارد البشرية في الصناعة .

٦ ـ تتوقف الكفاءة على كيان تنظيمي يقوم بتحليل تفصيلي للعمل المطلوب أداؤه والتسهيلات اللازمة لذلك .

٧ ـ تقسم الأنشطة الإدارية إلى أربعة وظائف تتعلق ببدء الإنتاج ، والإنتاج الفعلي ، وتسهيل الإنتاج ، والتوزيع .

٨ ـ استخدام الأساليب العلمية للاستفادة من الأفراد والمعدات في المصنع بطريقة اقتصادية .

٩ ـ إن إتباع سياسة المسؤولية تجاه المجتمع تعترض أساليب معينة إزاء العنصر البشري في الإنتاج ، ولابد من الاعتراف بروابط العمل عندما لا تضر بالمجتمع ، ويجب بذل الجهد للنهوض بفاعلية الفرد والجماعة عن طريق القيادة الرشيدة والنظم العاملة .

١٠ ـ من خلال الدراسة وتطوير المثل يمكن تكوين علم إدارة مستقل عن العلوم والأساليب التي تستخدمها الصناعة ، بهدف وضع دستور يحكم الأخلاق والسلوك في الصناعة .

ويلاحظ أن شيلدون قد قصر دراسته في التخطيط على ما يدور في المصانع فحسب ، كذلك فإنه رغم اهتمامه بالمسؤوليات الاجتماعية للإدارة أو اختبار الميادين الوظيفية للإدارة مثل إدارة الإنتاج والأفراد ، فإن الكثير من مبادئه تماثل تلك التي توصل إليها هنري فايول .

(١) د. ناديا أيوب : المدخل إلى إدارة الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٧ .

٢٠ ـ نظرية رسل روب R. Robe Theory :

ألقى رسل روب مجموعة من المحاضرات بجامعة هارفارد Harvard University في عام ١٩١٠ . وقد استند فيها إلى خبرته في الأعمال التجارية ، حيث أضاف الشيء الجديد كخطر المغالاة في التنظيم . وعلى هذا يقول بشأن تنظيم الرقابة على التكاليف ما يلي[١] :

«إنه ، وإن كان من اللازم أن تتعرف على تكلفة أي عمل ، فإنه من المفيد كذلك أن تعرف كم غالباً تكلفك معرفة التكاليف» وقد حذر أيضاً من خطر الإسراف في التخصص الوظيفي لما قد ينجم عنه من مشاكل تتعلق بالتنسيق بين الأعمال فائقة الحد في التخصص ، وما قد يصيب العاملين من جمود إذا تخصصوا في عمل واحد محدود .

٢١ ـ نظرية موني ورايلي Mooney, J.D. & Reiley, A.C. Theory :

نشر جيمس موني وآلان رايلي James Mooney & Alan Reiley كتابهما في عام ١٩٣١ بعنوان إلى الأمام يا صناعة On Ward Industry الذي أعيد طبعه وتنقيحه تحت عنوان مبادئ التنظيم Principles Organization في عام ١٩٤٧ باسم جيمس موني وحده . ويهتم هذا الكتاب بوظيفة التنظيم ومحاولة إيجاد الأسس العلمية لمبادئ التنظيم . فالإدارة من وجهة نظر موني تعني فن أو طرق توجيه الآخرين ، بينما التنظيم هو ربط الأعمال والواجبات والوظائف في مجموعة كاملة متناسقة ، وبالطبع فإن أحد الوظائف الرئيسية للإدارة هي أنها تقوم بتصميم تنظيم المنظمة .

لقد حاول موني Mooney إيجاد المبادئ التي تحكم التنظيم على أساس علمي واستنتاج منطقي مدعم بالخبرة العملية في المؤسسات الحكومية والجيش والكنيسة والشركات الصناعية . ومن أهم المبادئ التي نادى بها ما يلي[٢] :

١ ـ مبدأ التنسيق The Coordinative Principle :

إن التنسيق لا يأتي من مجرد وجود القيادة ، ولكن الأفكار والعقائد والأخلاقيات المتشابهة للمرؤوسين من شأنها أن تؤدي لمثل هذا التنسيق . أي توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد .

---

(١) د . محمود عساف : أصول الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩ .

(٢) د . فيصل فخري مرار : الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦ .

٢ ـ مبدأ التدرج **The Scalar Principle** :

ويتعلق بموضوع الرئاسة والمرؤوسين ، فهناك تدرج في السلطات ينبثق عنها التفويض من الرئيس الأعلى إلى المشرفين ثم المنفذين . أي أن هذا المبدأ يقوم على عمليات القيادة وتوكيل السلطة وتحديد الوظائف .

٣ ـ المبدأ الوظيفي **The Functional Principle** :

ويقوم على أساس التخصص والفروق في طبيعة أعباء الوظائف .

٤ ـ المبدأ الإستشاري **The Staff Principle** :

إعطاء الآراء والنصائح والمساعدة في اتخاذ القرارات وهذا هو دور الاستشاري . أما التنفيذي فيكون مسؤول عن النتائج وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطة له .

وهكذا فإن هذه النظرية تقوم على الأركان التنظيمية الأربعة التالية :

أ ـ الهيكل الرسمي .

ب ـ تدرج السلطة .

جـ ـ التخصص وتقسيم العمل .

د ـ نطاق الإشراف .

إن التنظيم هو الترتيب المنظم للجهد الجماعي بقصد توحيد الجهود في سبيل تحقيق الهدف المشترك . لذلك نلاحظ أن موني انتقل إلى مفاهيم التنظيم الهرمي وضرورة ملاءمته للاختصاصات الوظيفية .

٢٢ ـ نظرية ليندال إيرويك **Lendal F. Urwich Theory** :

يعد إيرويك أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين أسهموا في تطوير الإدارة بكتاباتهم ونشاطهم ومراكزهم سواء أكان ذلك في بلادهم أو على المستوى الدولي في إنكلترا أو سويسرا وأمريكا . كما أنه مدير ورئيس مجلس إدارة ومعاهد وشركات استشارة إدارية عديدة منها معهد الإدارة الدولي بجنيف ، وشركة إيرويك وأور وشركاهما للاستشارات الإدارية بلندن .

في عام ١٩٤٣ صدر كتاب إيرويك عناصر الإدارة The Elements of Administration في بريطانيا . وقد تحدث هذا الكتاب عن عدد كبير من العناصر التي يقوم عليها العمل الإداري في المنظمة الذي هو من مهام المدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يقع فيه . وقد أوضح هذه العناصر كالتالي[1] :

(1) URWICK, L.: The Elements of Administration, (2nd ed.), SIR IS AAC Pitman and Sons LTP, London, 1947, P. 70.

«البحث ـ التنبؤ ـ التخطيط ـ الملاءمة ـ التنظيم ـ التنسيق ـ النظام ـ إصدار الأوامر ـ الرقابة ـ السلطة ـ التسلسل الرئاسي ـ فصل الوظائف وتحديد العلاقات بينها ـ القيادة ـ تفويض السلطة ـ المصلحة العامة ـ المركزية ـ الإختيار والتعيين ـ روح التعاون ـ المساواة ـ تهيئة الأشخاص المرشحين للعمل ـ المكافأة والعقاب ـ المبادأة ـ الاستقرار ـ النظام والعقاب».

لقد لخص إيرويك هذه العناصر في تسع عناصر فقط مقسمة إلى ثلاثة مجموعات هي[1] :

١ ـ **المجموعة الأولى** : وتضم البحث والتنبؤ والتخطيط وتعتبر بمثابة الأساس الذي يبدأ منه العمل الإداري.

٢ ـ **المجموعة الثانية** : وتضم الملاءمة والتنسيق، وتعتبر بمثابة انتقال، حيث تكون النتيجة التنسيق وتوفير الظروف المناسبة للتنظيم.

٣ ـ **المجموعة الثالثة** : وتضم النظام وإصدار الأوامر والرقابة، وتعبر عن النتيجة التي يجب أن يحققها العمل الإداري.

لقد ساهمت أفكار إيرويك في بناء الفكر الإداري وتطويره وتنميته، لا سيما وأنه آمن بضرورة سيادة العقل والتفكير العلمي في الإدارة القائم على الاختبار والتجربة، وضرورة الكشف عن مبادئ الإدارة العلمية وتنظيمها في إطار متكامل محكم.

٢٣ ـ نظرية ليندال إيرويك ولوثر جوليك L. Urwick & L. Guilick Theory :

نشر إيرويك وجوليك كتابهما بعنوان مقالات في علم الإدارة Papers On the Science of Administration في عام ١٩٣٧، وقد تضمن هذا الكتاب مجموعة من المبادئ أهمها[2] :

١ ـ وضع الأفراد في المراكز المناسبة والمستويات الإدارية الملائمة المحددة في الهيكل التنظيمي.

٢ ـ العمل على وجود رئيس إداري واحد في أعلى التنظيم والتخفيف من تعدد الرؤساء.

٣ ـ وجود عدد من المساعدين الذين يساندون الرئيس في تأدية مهامه ويتصرفون في حدود القرارات الصادرة ويتولون دقائق العمل وتفاصيله.

٤ ـ وجود عدد من المستشارين الذين يتمتعون بسلطة استشارية يتولون دراسة الموضوعات والقضايا المتخصصة وإبداء آرائهم فيها دون أن يقوموا بإصدار القرارات.

---

(١) لنيدول أورفيك : عناصر الإدارة، ترجمة : علي حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥، ص ٣٤.

(٢) د. ناديا أيوب : المدخل إلى إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩.

٥ - إصدار الأوامر من مصدر واحد يتمتع بالسلطة اللازمة. وعدم تعدد المصادر التي تعطي التوجيهات والتعليمات للأفراد العاملين، لأن هذا يؤدي إلى الارتباك وعدم القدرة على تحديد المسؤولية.

٦ - ضرورة تفويض السلطة وتحديد المسؤولية بحدود السلطة الممنوحة بحيث يتحقق التوازن بينهما.

٧ - تحديد نطاق إشراف المدير على الأفراد في حدود لا تتجاوز خمس أو ست أفراد على الأكثر.

هذا ويمكن توزيع الأعمال على أجزاء التنظيم وفق المعايير التالية:

أ - الهدف أو الغرض Purpose.

ب - العملية Process.

جـ - الفرد Person.

د - المكان Place.

ويرى جوليك أن معيار التقسيم المناسب يختلف من تنظيم إلى آخر بحسب الظروف السائدة والنتيجة المرغوبة.

٢٤ - نظرية الإدارة العامة Public Administration Theory:

قام بوضع هذه النظرية مجموعة من الكتّاب والمستشارين والإخصائيين الأكاديميين وجماعات الإصلاح الأهلية في أمريكا. ويمكن تطبيق هذه النظرية في المنظمات الكبيرة والإدارات الحكومية والمشروعات العامة. والملامح الأساسية لهذه النظرية ما يلي(١):

١ - القيادة السليمة.

٢ - وحدة إصدار الأوامر؛ أي أن تتبع خطوط السلطة الإدارية الهيكل الوظيفي.

٣ - نطاق الرقابة: أن يكون نطاق الرقابة مناسباً وعدد المرؤوسين مناسباً بالقدر الذي يستطيع الإداري أن يراقبهم ويشرف عليهم بكفاية، حتى يستطيع أن يعطي كلاً منهم الاهتمام المناسب.

٤ - التنسيق.

٥ - وجود مجالس استشارية لتقديم المشورة فقط.

٦ - وجود إداريون مسؤولون عن التنسيق والرقابة للقيام بإعداد الميزانية.

٧ - التقسيم إلى إدارات أي تقسيم المهام والأعمال التي هي من طبيعة واحدة وتجميعها في إدارات واحدة ذات هدف مشترك.

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.

٨ ـ الفصل بين السياسة والإدارة .

.نظرية العلاقات الإنسانية Human Relations Theory

وتضم النظريات التالية :

٢٥ ـ نظرية هوجو مونستربرج Hugo Munsterberg theory :

ولد وتعلم في ألمانيا . وحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس في عام ١٨٩٢ . وقد أنشئ مختبر نفسي في هارفارد وبدأ يبحث عن التطبيقات العملية لعلم النفس . وقبل ذلك ركز انتباهه على التطبيقات الصناعية . وقد نشر كتابه الهام بعنوان علم النفس والكفاءة الصناعية Psychology and Industrial Efficiency في عام ١٩١٣ . ومن أهم المبادئ التي نادى بها[١] :

١ ـ البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب .

٢ ـ إيجاد العمل الذي يتماشى وطبيعة الفرد وعقليته ومواهبه .

٣ ـ التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب والقدرات .

٤ ـ الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل والعوامل الثقافية التي تؤثر في قدرة الإنسان ومعنوياته في العمل .

ومن الأفكار التي قدمها للإدارة وإمكانية الاستفادة منها في التطبيق ما يلي :

١ ـ خلق وتأسيس مجال علم النفس الصناعي Industrial Psychology .

٢ ـ إدخال نظام الإختبار وقياس الفروق السيكولوجية بين الأفراد .

٣ ـ دراسة السلوك الإنساني في مواقع العمل .

ويعتبر مونستر برج بمثابة أبو علم النفس الصناعي The Father of Industrial Psychology .

٢٦ ـ نظرية والتر ديل سكوت W. D. Scott Theory :

كان Scott أستاذاً في جامعة نورث ويسترن . وهو يعد من رواد الإدارة في مجال الإعلان وإدارة شؤون الأفراد . فقد أجرى دراسة شاملة لسيكولوجية الإعلان في مجال الأعمال الصناعية والتجارية . وقد أنشأ في عام ١٩٠١ معملاً سيكولوجياً في نورث ويسترن . وكان تقديره أن العامل الإنساني قد أهملته الإدارة فترة طويلة . وهذا يعود لتخلف طرائق اختيار العمال والإشراف بشكل سليم ، إذ لم تنهض هذه الطرائق إلى مستوى التقدم الصناعي ، وهذا ما سبب القصور في طرائق شؤون الأفراد . فالعامل العادي يؤدي عمله على مستوى من الكفاءة

---

(١) د. عمار بوحوش : نظريات الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ .

تختلف كثيراً عن المستوى الطبيعي. وكان سكوت يهتم على وجه خاص بالحالة الذهنية للعاملين وحوافزهم في الإنتاج، وكيف يمكن أن تؤثر المقترحات على أعمالهم. وقد نشر عدة مقالات خلال عامين ١٩١٠ ـ ١٩١١ بعنوان سيكولوجية الأعمال وهي تعد من التطبيقات المبكرة لمبادئ علم النفس على الحوافز الإنتاجية في الصناعة.

٢٧ ـ نظرية التون مايو Elton Mayo Theory :

ولد إلتون مايو في أستراليا وأتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في عام ١٩٢٢ ومن ثم التحق بجامعة هارفارد في عام ١٩٢٦. وبقي بها حتى عام ١٩٤٧. وقد قاد فريقاً من الباحثين منهم فريتزر روثلر برجر F. J. Roethlisberger ووليام ديكسون William J. Dickson ولورنس هندرسون Lawrence J. Henderson، وقد انضم إلى الفريق بعد ذلك عالم الاجتماع Elton Mayo من جامعة هارفارد، حيث أشرف على التجارب التي تمت في شركة ويسترن إلكتريك Western Electric بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع هاوثورن Hawthorne بشيكاغو في العشرينات. لذلك سميت التجارب التي قام بها بتجارب هاوثورن Hawthorne Experiments حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء[١].

ولقد تضمنت تجارب هاوثورن التي امتدت من عام ١٩٢٧ إلى عام ١٩٣٢ إجراء تجارب كثيرة من أهمها[٢] :

أ. تجارب الإضاءة:

وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءات مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

---

(١) د. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨١.

(٢) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق ـ كلية الاقتصاد، ١٩٩٥، ص ٢٠.

ب . تجارب غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع ، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات . وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء .

جـ . تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور . وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية ، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم .

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية[1] :

أ ـ إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .

ب ـ إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد ، وبالتالي تحدد كفاءتهم .

جـ ـ إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض ، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية .

د ـ إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية ، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية .

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية[2] :

١ ـ إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية ، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية .

٢ ـ إن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

٣ ـ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .

---

(١) د . علي السلمي : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١ .

(٢) د . زكي حنوش : وظائف الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٤ .

٤ ـ إن العمال لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية[١]:

١ ـ تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

٢ ـ تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك، فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

٣ ـ محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

٤ ـ لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

٢٨ ـ نظرية ماري باركر فوليت Mary P. Follett Theory:

تعد من أوائل الكتّاب الذين دعموا الاهتمام بالجانب الإنساني للإدارة. وقد حاولت منذ بداية عملها أن تضع فلسفة إدارية قوامها أن أي مجتمع لابد أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة المحركة لطاقة الفرد والجماعة. وقد اعتبرت إن الإدارة نشاطاً إنسانياً يجب ألا يغرب عمن يمارسها أنه يتعامل مع أفراد. ولهذا جاءت أبحاثها من وجهة نظر علم النفس. وتقول أنه لإدراك أن إدارة الأعمال تعتمد المقاييس العلمية يجب أن تشمل التالي[٢]:

أ ـ الجانب الفني: أي معرفة الإنتاج والتوزيع، وهذه المسألة يمكن تعلمها.

ب ـ الجانب الإنساني: أي معرفة طريقة التعامل بشكل عادل ومثمر مع المرؤوسين: وهذا الجانب يعتبر موهبة يملكها البعض ولا يمتلكها البعض الآخر، أي أن جزءاً من إدارة الأعمال يقوم على العلم.

ومن أهم الأفكار التي نادت بها فوليت ما يلي:

١ ـ التعارض والتكامل:

فسرت العلاقة بين التعارض والتكامل. إذ اعترفت بوجود التعارض بين المصالح. ولكنها لا ترى فيه إنهياراً للعلاقات، بل هو ظاهرة طبيعية تحقق النفع للأطراف المتعارضة، لأن الوصول إلى حلول للمواقف المتعارضة، بعد تحليلها ودراستها، هو ما نطلق عليه التكامل.

---

(١) د. كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

(٢) مايكل تي ماتيسون، جون إم. إيفانسيفش: كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص٣٠.

٢ ـ قانون الموقف :

اعتقدت أن الأعمال لا يمكن أن تتم اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس فقط ، لأن رد فعل المرؤوس سيكون في حدود النمط القيادي المسيطر على المنظمة . ومن الأفضل أن تعتمد الأوامر على الموقف بين الرئيس والمرؤوس ، بدلاً من أن تعتمد على شخصية ونفوذ الرئيس .

٣ ـ الخلط بين القوة والسلطة :

أظهرت أن القوة والقيادة والسلطة هي مفاهيم ديناميكية ، وليست مفاهيم صماء . فالقوة ليست قوة على آخرين ، ولكنها قوة بالآخرين . أما السلطة فهي ليست مركزاً اجتماعياً ، ولكنها قوة تماسك وتكامل ، وتنشأ عن الموقف ، أي من الظروف المحيطة ، أي أن القوة هي القدرة على الأداء وإنجاز الأعمال ، بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة . وبالتالي فهي تعارض عملية تفويض القوة ، وتنادي بأن المدرسة الكلاسيكية للإدارة تخلط بين المفاهيم السابقة[١] .

٤ ـ المسؤولية المجمّعة :

ترى فوليت أن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته . فالشخص لا يعمل وحده منفصلاً عن غيره . وعلى ذلك فالمسؤولية مجمعة حيث تمليها ظروف الموقف أو الوظيفة . ويجب أن تنسب هذه المسؤولية إلى الأفعال ، وليس إلى الأشخاص . ويترتب على ذلك أنه لا يصبح محاسبة الشخص عن نتائج عمله وحده . ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للجماعة . فإذا ظهر منه تقصير في ذلك ، فإنه من الواجب التفكير في كيفية تحسين العمل وتصويب الاتجاهات ، وليس النظر في توقيع الخبراء فحسب[٢] .

٥ ـ التنسيق :

رأت فوليت أن التنسيق هو قلب الإدارة النابض . وقالت بوجود أربعة جوانب للتنسيق هي :

أ ـ التنسيق عن طريق الاتصال المباشر .

ب ـ التنسيق كعملية مستمرة .

جـ ـ تنسيق المراحل الأولى للمشروع .

د ـ التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف .

---

(١) د. إبراهيم الغمري : مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٧٦ ، ص ٦ .

(2) Met Calf, Henry C., and L. Urwick: Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Sir Isaac Pitman and Sons LTD, London, 1941, P. 154.

إن المشكلة الأساسية في أي تنظيم كما تراها، هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفأ طاقة عند إنجاز عمل ما.

٦ ـ مهنة الإدارة:

إن الإدارة مهنة لا زالت في طريق التكوين، حيث لم تكتمل أسسها وقواعدها. وأن الأمر يقتضي الاستمرار في الدراسات الإدارية على أسس علمية حتى تكتمل مقوماتها.

وفي رأي فوليت أن هناك ثلاثة طرائق يمكن استخدامها في التعامل مع الصراعات هي كالتالي[١]:

أ ـ السيطرة Domination: بمعنى تغلب أحد الأطراف على الطرف الآخر.

ب ـ الحل الوسط Compromise: بمعنى التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة، ومنح تنازلات لكل منها.

جـ ـ التكامل Integration: وهو الوسيلة الأفضل للتوفيق بين التناقضات المختلفة التي لا يضحي فيها أي طرف من الأطراف بأي شيء، بل إن الأطراف كلها تحصل على مكاسب من مثل هذا التكامل بين الرغبات أو التوفيق بينها.

مما سبق يتضح لنا أن فوليت تركز اهتمامها على التفسير السيكولوجي للكيفية التي تصدر بها الأوامر، من حيث الزمن والمكان والظروف التي تصدر في إطارها الأوامر. وتعطي فوليت أهمية خاصة لرد الفعل السيكولوجي للأفراد الذين يتلقون الأوامر. وأثبتت الملاحظة أنه لا يمكن التأكد من إتمام الأفراد للمهام الموكلة إليهم بكفاءة عن طريق إصدار الأوامر فقط، فالطرق المتسلطة للإدارة، والتي تعتمد على إصدار الأوامر والقهر ـ دائماً ما تولد المقاومات من جانب العاملين، كذلك لا يمكن القضاء على مقاومة العاملين عن طريق الإقناع فقط، فكثيراً ما يرى العاملين في ذلك الإقناع ستار وهي تغطي به الإدارة اتجاهها التسلطي.

٢٩ ـ نظرية كاتزوكان Katz & Khan Theory:

ركز Katz & Kahn في رؤيتهم للمنظمة على طبيعة الأدوار التي تنطوي عليها. فالمنظمة لا تتكون من مجموعة الوظائف المختلفة بها، والتي تحدد واجبات وسلطات ومسؤوليات كل منها، بل من مجموعة الأدوار التي تتضمنها، فالدور بالتعريف هو مجموعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة وخارجها. وعليه فهناك مجموعة

---

(١) د. إبراهيم الغمري: مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

الأدوار أو التوقعات التي يستقبلها. وبما أن الفرد لديه توقعاته تجاه الآخرين وتجاه نفسه. وكذلك تصوراته عن توقعات الآخرين بالنسبة له، فإن ذلك يولد احتمالات عديدة لحدوث الكثير من التضارب بين كل من التوقعات المرسلة والمستقبلة، وهذا ما يعرف باسم تضارب الأدوار. وبالتالي، فإن التنظيم يجب ألا يتجاهل مثل هذه الأدوار بما تحويه من تضارب، بل يجب عليه أن يعمل دائماً على محاولة علاجه بشتى الطرق الإيجابية[1].

٣٠ ـ نظرية سيرت ومارش Richard M. Cyert and James G. March Theory :

قدم سيرت ومارش نظريتهما السلوكية في التنظيم للمرة الأولى في عام ١٩٦٣ بعنوان النظرية السلوكية للمنظمة A Behavioral Theory of The Firm ثم أعيد صياغة هذه النظرية بنفس الأسلوب في عام ١٩٩٢. وهي تقوم على الأفكار التالية[2]:

١ ـ الفكرة الأولى: العقلانية (الرشد) المؤكد Bounded Rationality :

وتقوم هذه الفكرة على ملاحظة أن العمال الرشيدين مقيدين بشكل هام بقيود المعلومات والحسابات. وذلك لكون هذه القيود والحسابات تشكل أمثلة واضحة، ولكنها مكلفة ومستحيلة التحقيق في فترات زمنية محددة. ففي ظل نظريات التنظيم الكلاسيكية تحدد المنظمات وتختار وتطبق البدائل المثلى. أما في ظل النظريات السلوكية، فإن المنظمات تبسط مشكلة القرار بطرائق متعددة تستخدم لهذا الغرض. إذ تضع الأهداف وتنظر في البدائل التي ترضي هذه الأهداف، بدلاً من محاولتها إيجاد الحل الأفضل غير القابل للتحقق مطلقاً، فهذه النظريات تثير الانتباه من خلال متابعة الأداء وتحديد علاقته بالأهداف، وتحقيق هذه الأهداف بشكل متتابع بدلاً من تحقيقها معاً في نفس الوقت. وهي تتابع قواعد المشاهدة والتقليد وإجراءات التشغيل المعيارية أيضاً.

٢ ـ الفكرة الثانية: التلاؤم البيئي غير التام Imperfect Environmental Matching :

وتقوم هذه الفكرة على ملاحظة أن القواعد والنماذج والممارسات المستعملة من خلال العمال الاقتصاديين لا تحدد بطلبات المواقف البيئية التي تنشأ، فالنظريات الكلاسيكية للمنظمة تفترض أن المنافسة تقود إلى انتشار القواعد والنماذج لأنها تحمل فائدة البقاء والاستمرار ولذلك فإن الاختلافات بين المنظمات في القواعد والنماذج المطبقة تستعمل بحيث تظهر

---

(١) د. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

(2) Cyert, Richard M., and James G. March: A Behavioral theory of the Firm (2nd ed.), Black Well Business, 1992, P. 214.

الاختلافات في بيئاتها . وفي النماذج التنظيمية المؤكدة أيضاً ، مثل التسلسل الرئاسي ، وتقسيم العمل . فهذه النماذج من الممكن السيطرة عليها لأنها تقدم فوائد عامة للغاية . وبالمقارنة ، فإن النظريات السلوكية تؤكد عدم كفاءة التاريخ ، فالطرائق التي تلائم بين البيئة والقواعد المتبعة في المنظمات يمكن أن تكون بطيئة ، وغير قابلة للتحديد . ومن هذا الجانب تتجلى أهمية تحديد وتعريف عملية التكيف التنظيمي Organizational Adoptation .

٣ ـ الفكرة الثالثة : النزاع (الصراع) غير القابل للعمل Unresolved Conflict :

تقوم هذه الفكرة على افتراض أن المنظمات الاقتصادية تتطلب عمال متعددين ذوي الاهتمامات والمصالح المتقاربة التي لا يمكن أن تحل بشكل كامل عن طريق اتصالات الأعمال . فقد أدركت النظرية الكلاسيكية للمنظمة المبدأ الذي ينادي بأن العمال الاقتصاديين لديهم مصالح شخصية ، ولكن الصراعات القائمة داخل المنظمة تعتبر محلولة عن طريق الاتصالات بين العمال المتفقين على تبادل المصالح مع مقاوليهم . والافتراض البديل في النظريات السلوكية هو أن العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح المجموعات الفرعية والأفراد يمكن التفاوض وإعادة التفاوض بشأنها باستمرار . فالإنسجام نادراً ما يتحقق ، ومن الصعوبة بمكان المحافظة عليه .

إن الأفكار السابقة كانت بمثابة رواية وحديث الكثيرين في عام ١٩٦٣ . فالكتّاب أمثال Simon, Coase و Marschak توقعوا أكثر من هذه الأفكار ، وأن هذه الأفكار تتشابه مع أفكار نظريات أخرى . وفي نفس الوقت توصف نظرية المنظمة بأنها نظرية غير محدودة ، وأن الرشد فيها خال من الصراع والنزاع ، وأن التكيف والتأقلم فعال ، وعملية الإنسجام والتوافق البيني تعظم المنفعة المتوقعة . وإن المشكلات الداخلية للمنظمة هي مشكلات التنسيق الفعال بين أعضاء فريق التعاون وإن المعالجات السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية تعتبر بمثابة مساعدات للنظريات الاقتصادية للمنظمة فمن خلالها يمكن تحديد حدود ومحددات الرؤيا ، وتقديم مفاتيح وأسس الصيغ والحلول البديلة .

.النظريات السلوكية الاجتماعية The Social Behavioral Theories:

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٣١ ـ نظرية روبرت ماكموري Robert Mcmury Theory :

يعد من رواد النظرية السلوكية الذين لم يبالغوا بالتركيز على العنصر البشري في التنظيم . عمل كخبير في علم النفس . وتقوم نظريته على المبادئ والأفكار التالية[1] :

(١) د. عمر وصفي عقيلي : فلسفة الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٢ .

١ ـ إن أغلب القواد يتميزون بطبيعة خاصة لا تميل إلى كثرة تبادل الرأي والتشاور. إلا في بعض الموضوعات الصغيرة.

٢ ـ إن الشخصية البيروقراطية في نظر ماكموري هي المستويات الإدارية الدنيا التي ليس لديها الرغبة في تحمل المسؤولية ولا تحبذ عنصر المبادأة في العمل، كما أنها لا ترغب في ممارسة سلطة إتخاذ القرارات. وهذه الشخصية تفضل أن تنقاد، وأن تعمل وفق إجراءات وروتين عمل محدد وواضح، يوفر لها الأمن والسهولة في العمل وتحقيق الأهداف بجهد أقل.

٣ ـ إن الفرد العادي يحب ويحترم الرئيس الصالح الحازم، حيث يشعر براحة وطمأنينة إلى أن هناك شخصاً يقوده ويوجهه بنجاح نحو الأهداف. لذلك فهو يرضى بسلطة هذا الرئيس ويطيع أوامره.

إن عدم المبالغة في التركيز على العنصر البشري من قبل ماكموري إنما يعود للأسباب التالية:

١ ـ ألا يكون التركيز عليه على حساب العناصر الأخرى في التنظيم، فالتركيز يجب أن يكون باعتدال وضمن حدود معينة.

٢ ـ إن استخدام السلطة الحازمة شرطاً ضرورياً. ولكنها يجب أن تكون صادقة وأمينة.

وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية:

١ ـ وصف ماكموري القيادة الناجمة، إلا أنه لم يعط فكرة عن كيفية الاختيار السليم لهذه القيادة وكيفية إعدادها وتنميتها.

٢ ـ افترض أن معظم القادة لهم صفات وخصائص معينة تكاد تكون لصيقة بهم وهي التي تجعلهم قادة. وهذا الافتراض حتمي وجامد لا يمكن قبوله على علاته.

٣ ـ إن صفات الشخصية الإنسانية ثابتة لا يمكن تغييرها، ولا شك أن هذا الافتراض غير سليم، فالإنسان قابل للصقل والتغيير. وهذا ما أثبتته الدراسات النفسية.

٣٢ ـ نظرية التنظيم الاجتماعي (وايت باك) Social Organization Theory:

اهتمت هذه النظرية التي قدمها وايت باك Wight Bakke بمحاولة تفسير تكوين التنظيم الداخلي للتنظيم وكيفية تركيبه، وفوائد وجود مثل هذا التفسير. والتنظيم الإجتماعي في رأي باك هو:

«نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم وتحول وتدمج معاً مجموعة من الموارد الإنسانية والمادية والمالية والفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد يحل

المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلاً مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به[1].

وتقوم هذه النظرية على أساس الأركان والمقومات التالية:

١ ـ ميثاق التنظيم The Organization Charter :

أي خلاصة الخصائص التي تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات. ويحدد ميثاق التنظيم الخصائص التالية:

أ ـ اسم التنظيم.

ب ـ وظيفة التنظيم ودوره في المجتمع.

جـ ـ الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

د ـ حقوق التنظيم والتزاماته من قبل الأعضاء أو الحقوق والتزام الأعضاء من قبل التنظيم.

هـ ـ حقوق التنظيم وعلاقاته التبادلية مع غيره من التنظيمات والجماعات في المجتمع.

و ـ أهمية التنظيم وقدرته على مساعدة الأفراد داخله وخارجه على تحقيق أهدافهم.

ز ـ القيم والمثل التي يستند إليها في أداء وظائفه ورسم سياساته وتحديد أهدافه.

ح ـ الرموز التي تساعده في تحقيق أهدافه وسياساته.

٢ ـ الموارد الرئيسية The Basic Resources :

ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه. حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد طبيعة السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها على التكوين الداخلي للتنظيم ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة المناسبة. وتقسم هذه الموارد إلى الأنواع التالية:

أ ـ الموارد البشرية.

ب ـ المواد.

جـ ـ رأس المال.

د ـ الطبيعة ومنتجاتها.

هـ ـ الفكر.

٣ ـ الأنشطة The Activities :

وهي العمليات التي تهدف للحصول على الموارد وتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى. وتقسم هذه الأنشطة إلى الأنواع التالية:

---

(١) د. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٩.

أ ـ أنشطة متميزة : تختص بتحديد وتوصيف ميثاق التنظيم وإبراز تميزه وإنفراده عن التنظيمات الأخرى .

ب ـ أنشطة حيوية : تساعد على البقاء وهي ترتبط بالأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد اللازمة وصيانتها وتحويلها وتنميتها وتجديدها وإعدادها للاستخدام . وتتضمن هذه الأنشطة ما يختص بالأفراد والخدمات والتمويل والفكر والصيانة .

جـ ـ أنشطة إنتاجية وتسويقية : تتعلق بإنتاج السلع أو الخدمات وتسويقها . وتتضمن هذه الأنشطة إدارة الإنتاج وإدارة التسويق .

د ـ أنشطة رقابية : تهدف للإشراف على الأداء والتنسيق بين الأجزاء المختلفة للتنظيم ، وتتضمن التوجيه والتقويم والاتصال .

هـ ـ أنشطة للمحافظة على توازن واستقرار التنظيم : وتهدف لتحقيق الترابط بين أجزاء التنظيم ، وتحقيق القابلية على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والاحتفاظ بالخصائص والمميزات العامة للتنظيم .

٤ ـ روابط التنظيم The Bonds of Organization :

يعتمد التنظيم على عدد من الروابط التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه . وهي :

أ ـ سلية التداخل .

ب ـ عملية حل المشكلات .

جـ ـ عملية القيادة .

وقد وضع باك أيضاً المعايير الأساسية التي تستخدم في تقييم مثل هذا النوع من التنظيم ، وتحديد درجة صلاحيته وهي :

أ ـ أن يكون مفهوم التنظيم المقترح مطابقاً للواقع ، بمعنى أن التصور العام للتنظيم والأجزاء المكونة له يجب أن تماثل ما نشاهده فعلاً في التنظيمات الفعلية .

ب ـ أن يوضح المفهوم بالإضافة إلى المتغيرات الأساسية ، العلاقات بين هذه المتغيرات وارتباطها ببعض في عملية تحقيق الأهداف النهائية للتنظيم .

جـ ـ أن يكون المفهوم شاملاً بجميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على التنظيم من جهة ، وقابليته للتطبيق على جميع أنواع المنظمات من جهة أخرى .

٣٣ ـ نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (كريس أرجيرس) :

يعتبر أرجيرس من أكثر الكتَّاب إنتقاداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم . وفي ذلك يقول أن هناك تناقضاً أساسياً بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية ، وبين متطلبات ومبادئ

التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى. فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمور.

إن مثل هذا التناقض بين الشخصية الناضجة ومتطلبات التنظيم الكلاسيكي تتضح كلما قام التنظيم على المبادئ السابقة بشكل غير مرن، كلما انخفض المستوى التنظيمي للفرد داخل المنظمة وكلما اتسمت الأعمال بالتكرار والسطحية كما هو الحال في خطوط الإنتاج والتجميع. إن هذه النظرية تقوم بمحاولة تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، وضرورة اعتبار أن هذا التفسير هو مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه. وتقوم هذه النظرية على المفهومين التاليين:

أ. الفرد:

يتسم الفرد بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته. هذه الخصائص هي:

١ - إن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، كما أن الشخصية الكلية تحمي الأجزاء. فهذه الشخصية ليست مجرد مجموع الصفات الإنسانية المختلفة، ولكنها تنظيم يجمع تلك الخصائص والصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض.

٢ - إن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها الآن لأن كلاً منها يستخدم الآخر لضمان البقاء. وتصبح الشخصية الإنسانية في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة للشخصية في حالة توازن وتناسق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في تجانس واتفاق مع البيئة المحيطة، لذلك فإنها تعتبر نظاماً مفتوحاً.

٣ - تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته.

٤ - إن مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها.

٥ - هناك أيضاً القدرات الإنسانية، وهي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها، أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة، وهي تقسم إلى الأنواع التالية:

أ - قدرات عقلية.

ب - قدرات عضلية.

جـ - قدرات عاطفية.

٦ ـ إن الخصائص والصفات تتجمع وتنظم الشخصية في مفهوم الأنا أو الذات .

٧ ـ إن الفرد لديه القدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته بالالتجاء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية منها :

أ ـ العدوانية

ب ـ الشعور بالذنب

جـ ـ الإنكار

د ـ النكوص إلى اللاشعور

هـ ـ الكبت اللاشعوري

و ـ الكبت الواعي أو التحريم

ز ـ التبرير

ح ـ التمثل بالآخرين

ك ـ الإسقاط

٨ ـ يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة الصفات الإنسانية وتكوين عالم خاص بالفرد .

٩ ـ يسعى الإنسان إلى تحقيق ذاته لذلك فإن الشخصية الإنسانية تمر بمجموعة من المراحل والأطوار التي تؤدي إلى نموها وتطورها .

ب . التنظيم الرسمي:

ويتصف بالخصائص التالية :

أ ـ العقلانية والمنطق والرشد ، أي أن التصرفات وأنواع السلوك فيه إنما هي تصرفات مقصودة وتهدف لتحقيق أهداف معينة .

ب ـ إنه يعتمد على مبادئ التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه ونطاق الإشراف المحدد .

وهذه المبادئ هي التي نادت بها النظرية الكلاسيكية ، حيث استخدمها أرجيرس وبنى على أساسها نظريته على افتراض أن هناك تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الأساسية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي . حيث رأى أن الفرد يميل للتكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي بأحد الأساليب التالية :

أ ـ أن يترك التنظيم نهائياً .

ب ـ التخلص من ضغط التنظيم الرسمي والوصول إلى مركز إداري أعلى.

جـ ـ استخدام إحدى الوسائل الدفاعية السابقة.

د ـ عدم الاهتمام بالعمل والاستهتار به.

هـ ـ اللجوء إلى التنظيم غير الرسمي.

وهكذا نجد أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم يكون من خلال الأسلوب القيادي الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم، واللجوء لتكبير حجم العمل بالنسبة للفرد وتخفيف حدة الرقابة الإدارية.

٣٤ ـ نظرية الاندماج (باكي وأرجيرس):

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن المشكلة الأساسية في حياة جميع المنظمات هي كيف يمكن لمجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والاستعداد أن يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المنظمة ويحقق رضاءً وإشباعاً للأفراد وعلى هذا الأساس اتجهت نظرية الاندماج إلى الناحية الاجتماعية النفسية، وركزت اهتمامها على الطرائق والأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر. وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

أ. المنظمة:

وهي حشد من الأفراد الذين يتزاملون ويحلون المشكلات معاً على مدى فترة من الزمن، وفي حالة اعتماد متبادل بينهم. وهم يستخدمون موارد أساسية مادية وطبيعية بغية تحقيق نتائج تتمثل بتحقيق أهداف المنظمة والفرد، وذلك عن طريق السلوك المنظم. إن جوهر المنظمة نشاط أو سلوك حركي ينطوي على سلوك رسمي وغير رسمي، وينظر إلى التنظيم على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، وإن الدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل.

ب. الفرد:

يتكون الفرد من مجموعة من الأجزاء المركبة التي يعتمد كل منها على الآخر، وهي تتفاعل مع بعضها لتكون الشخصية الإنسانية ولدى الفرد ثلاث أنواع من القدرات هي:

أ ـ فسيولوجية.

ب ـ نفسية.

جـ ـ اجتماعية.

وهذه القدرات تحركها دوافع تعبر عن حاجات يشعر بها، وبالتالي فهي تعمل على أن يسلك الفرد سلوكاً معيناً يشبع بها حاجاته، وهذا السلوك لا يتحدد بموجب الدوافع فقط، بل يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف. وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها، حيث يحصل الفرد على تحقيق ذاته عن طريق السلوك الموجه إلى الهدف ضمن نطاق ثقافة معينة يملكها الفرد.

جـ. الاندماج:

يأتي الاندماج من خلال قيام كل من المنظمة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف معينة يسعى إليها. أي أن هناك نوعين للسلوك:

١ ـ سلوك المنظمة: وبموجبه يصبح الأفراد عملاء في التنظيم الرسمي ويسمى بالسلوك الاجتماعي الرسمي الذي يسعى لتحقيق أهداف التنظيم. وقد يسمى بالسلوك الاجتماعي غير الرسمي، إذا كان الفرد عميلاً في المجموعة غير الرسمية.

٢ ـ السلوك الشخصي: وبموجبه يحقق الفرد ذاته، حيث يحاول أن يستخدم جوانب من المنظمة ومن المجموعة غير الرسمية لتحقيق أهدافه.

ويتم الاندماج من خلال مزج السلوكين معاً وفق التالي:

أ ـ اندماج الواجبات الرسمية مع الواجبات غير الرسمية (النشاط).

ب ـ اندماج الوظيفة الرسمية مع السلوك غير الرسمي (الدور).

جـ ـ اندماج المركز الرسمي، المركز غير الرسمي (المكانة).

والتنظيم الناجح برأي هذه النظرية هو الذي يحقق أهدافه ويشبع حاجات أفراده وهذا ما يسمى بالاندماج. وحدد باكي وأرجيرس درجات الاندماج كما يلي:

صفر = لا يوجد اندماج

١ = اندماج ضعيف

٢ = اندماج معقول

٣ = اندماج ممتاز

كما أنهما وضعا معايير خاصة لقياس درجة اندماج الفرد في المنظمة، ومعايير أخرى لقياس درجة اندماج المنظمة في الفرد فكلما كانت النتيجة عالية كان التنظيم ناجح.

٣٥ ـ نظرية التفاعل (ويليام فوت وايت) W. F. Whyte Theory :

تقوم هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم أساسية هي :

أ . مفهوم التفاعل:

أي الاتصالات التي تتم بين الأفراد . وهذه التفاعلات يمكن ملاحقتها وتحديد ما الذي يبدأ بالتفاعل أو الاتصالات ومدته ونتيجة الاتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر .

ب . الأنشطة:

عبارة عن التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي ينقلها الأفراد ، أي التصرفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس .

جـ . المشاعر:

وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الأفراد بالعالم المحيط بهم ، وكيف يدركون جوانبه المختلفة . وهذه المشاعر تتكون في ثلاثة عناصر هي :

أ ـ العنصر الفكري .

ب ـ العنصر العاطفي .

جـ ـ الاتجاه أو التصرف أو العمل .

وهذه المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أياً منها يمكن أن يؤثر على الآخر ويتأثر به . وهذه المفاهيم هي أيضاً عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع . وعلى هذا تعتبر هذه النظرية التنظيم بأنه مجموعة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية ، وما يترتب عليها من مشاعر .

وقد قسم وايت البيئة إلى :

أ ـ البيئة القانونية

ب ـ البيئة الاقتصادية

جـ ـ البيئة التكنولوجية

د ـ البيئة الاجتماعية والثقافية

تعكس لنا هذه النظرية مدى تأثر وايت بمفاهيم العلوم السلوكية . إذ أنه يرى السلوك الإنساني بمظاهره المختلفة من أفعال وردود أفعال ومشاعر كأنه العامل الأساسي المؤثر في حركية التنظيم .

٣٦ ـ نظرية التفاعل (تشابل) Chapple's Theory :

يتكون التنظيم وفقاً لهذه النظرية من العناصر التالية :

أ ـ الاتصالات

ب ـ الأنشطة

حـ ـ المشاعر : وتظهر من خلال عرض أفكار النظرية ، ولم تعرض بصراحة من قبل تشابل .

ويقوم تشابل أن التنظيم عبارة عن نظام للتفاعلات التي تتم بين الأفراد بداخله ، وهي تنشأ بحكم الاتصالات التي تتم بين الأفراد والعاملين ، وهذا النظام يتأثر إلى حد كبير بطرق وإجراءات وأساليب العمل الرسمية التي يفرضها التنظيم الرسمي على العاملين ، وهي تلعب دوراً وتأثيراً كبيراً على نمو السلوك الفردي وعلاقته مع الآخرين . ولدراسة التنظيم يجب دراسة التفاعلات ، أي سلوك الأفراد ببعضهم البعض أو ما هو نظام الاتصال ، ومدى تكراره ومدته ، وما هي نتيجته في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر . وهناك أربعة أنواع من التفاعلات حسب رأي تشابل :

أ ـ التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في سلسلة الإشراف أو التدرج الرئاسي .

ب ـ التفاعل بين الاستشاريين والتنفيذيين .

جـ ـ التفاعل بين الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل .

د ـ التفاعل بين الأفراد في المسائل الشخصية التي لا تتصل بالعمل .

ويجب أن تحلل هذه التفاعلات من حيث مصدرها وطبيعة الاستجابة والتأثير على السلوك وتكرارها ومدتها . ويكمن الفرق بين تشابل ووايت في مدى التركيز على العناصر . فبينما يركز وايت على كل عنصر على حدة ويشرحه ويشرح تفاعله مع العناصر الأخرى ، يدمج تشابل العناصر الثلاثة مركزاً على الاتصالات كعنصر رئيسي في التفاعل . وقد قام تشابل بوضع أساليب ومعايير لاختبار الأفراد ومدى قدرتهم على التفاعل مع موقف تنظيمي معين ، بغية وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ، وتحقيق الإنسجام والتوافق في العمل داخل التنظيم .

نظريات التنظيم الحديثة Modern Organization Theories:

وتقسم إلى الأنواع التالية :

٣٧ ـ نظرية النظام التعاوني (تشسر بارنارد) Co - Operative System Theory :

تعتبر نظرية بارنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر الإداري ، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة . وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما :

أ ـ وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام ١٩٣٨ للمرة الأولى.

ب ـ التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام ١٩٤٨.

وقد أعد بارنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

أ ـ وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب ـ وجود نظام اتصالات كفوء بين أعضاء التنظيم.

جـ ـ رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

١ . الفرد:

إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو شيء حي له أيضاً القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه.

ويقول بارنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي[١]:

١ ـ إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة.

٢ ـ إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.

٣ ـ إذا كان يعتقد أنها تتمشى مع أهدافه الشخصية.

٤ ـ إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

٢ . التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر بارنارد يتألف من العناصر التالية:

---

(1) Barnard, Chester I.: The Functions of The Executive, Cambridge Mass, Harvard University Press, 1968, P. 165.

١ ـ الهدف المشترك

٢ ـ الاتصال

٣ ـ السلطة وقبولها

٤ ـ اتخاذ القرارات

٥ ـ التخصص

٦ ـ الرغبة في العمل

٧ ـ التوجيه والإشراف

ويخلص بارنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

٣. التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

أ ـ تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

ب ـ تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

جـ ـ تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ومن أهم المساهمات التي قدمها بارنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium. فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

٣٨ ـ نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions Theory :

يعد هربرت سايمون Herbert Simon من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وقال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات. لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي. وقد عرف سايمون التنظيم بأنه:

«عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل».

ومن خلال هذا التعريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الإداري. فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة. بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

١. اتخاذ القرار:

إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

٢. البيئة:

عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

٣. الجماعة:

إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

٤. التخصص:

يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

٥ . التأثير:

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه ، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا . لذلك يمارسها التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة... وغيرها .

٦ . التوازن:

إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما :

أ ـ الجانب النظري لاتخاذ القرارات .

ب ـ الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي .

ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات . أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة . والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات ، وإنما تقوم أيضاً على اعتبارات سياسية ، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحاليل وهناك أيضاً مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذه القرارات منها :

أ ـ الذكاء : الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله بمجتمعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه .

ب ـ رقابة الاستراتيجية : التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة .

جـ ـ اختيار الطرائق والأساليب : التي يمكن تطبيقها نظراً لملاءمتها .

د ـ تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً لتفاصيل واضحة ودقيقة .

لقد أكد سايمون أن كل قرار متخذ يجب أن يهدف لتحقيق هدف معين . وداخل التنظيم هناك العديد من الأهداف الواجب تحقيقها ، حيث يعتمد إنجازها على بعضها البعض ، وعليه يكون لدينا ضمن التنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها .

٣٩ ـ النظرية التجميعية (جيمس تومبسون) J. D. Thompson Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة الاستفادة من جميع الحقائق والمفاهيم ونتائج البحوث المتاحة عن التنظيم . وهي تتعلق بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها . وهي لا تطبق

بالتالي على التنظيمات القائمة على أساس التطوع. وأن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك، أي أن التنظيم يجب أن يكون قادراً على تفسير السلوك التنظيمي، ومن ثم التنبؤ بهذا السلوك وتستبعد هذه النظرية أن يكون السلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة أفراد. لذلك فإن النظرية تركز على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم.

إن التنظيم في هذه النظرية هو كيان رشيد ينشأ لتحقيق أهداف معينة، ومن ثم فإن كثيراً من تصرفاته تكون متوقعة بالنظر إلى تلك الأهداف. ولكن التنظيم يتعرض لمصادر تفرض عليه أشكالاً من عدم التأكد بحقل الرشد التنظيمي غير كامل. ومن أهم مصادر عدم التأكد هما البيئة والتكنولوجيا. وبالتالي فإن كل تنظيم يبحث عن الهيكل والتصميم المناسبين لتحقيق أهدافه في ضوء عدم التأكد. وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

١ ـ الرشد التنظيمي: أي أن التنظيم يخضع لمنطق الرشد، ولكن هذا الرشد يتعرض لحالات من عدم التأكد مصدرها المناخ التكنولوجي.

٢ ـ مجالات التنظيم: أي الأعمال والأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة.

٣ ـ التصميم التنظيمي: استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص.

٤ ـ هيكل التنظيم: وهذا الهيكل يتغير وفقاً لنمط التصميم، حيث يجب أن يعكس هذا الهيكل خصائص التصميم التنظيمي المتميز.

٥ ـ الإنسان المتغير: أي دور الإنسان في التنظيم، وهذه النظرية تتبنى الأفكار التي طرحها سايمون وبرنارد.

إن العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصف حركة السلوك التنظيمي وهي:

أ ـ عملية التقييم في التنظيم.

ب ـ عملية التقدير (القرار).

جـ ـ عملية الإدارة.

د ـ عملية السلطة.

٤٠ ـ النظرية الكمية وبحوث العمليات

Operations Research and Quantitative Theory:

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسب الإلكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات

الأخيرة. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات Operations Research هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقاً لأنصار هذه الحركة.

إن رواد هذه النظرية هم العلماء البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان. فقد تم تشكيل فريق بحوث العمليات، يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل المشكلات. وتنطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبعلاقات رياضية. ومن ثم يمكن معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها[١].

وتتمثل خطوات حل المشكلات وفقاً لهذه النظرية في[٢]:

١ ـ ملاحظة النظام / التنظيم/ المنظمة محل الدراسة والتحليل.

٢ ـ استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات، بحيث يمكن التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث.

٣ ـ استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث (الملاحظات) الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.

٤ ـ اختبار النموذج من خلال تطبيقه / تجربته/ عملياً في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة / التنبؤات/ وبالرغم من أن النظرية الكمية (الرياضية) تعتبر حديثة [illegible]

[illegible] استخدام الحواسيب الآلية [illegible] تصميم نماذج عديدة [illegible]

المشكلات [illegible]

زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة.

كدراسة الآثار الاقتصادية لارتفاع معدل التضخم النقدي بنسبة سنوية معينة على المنظمة، أو دراسة التغيرات المحتملة في نسب العمالة في مجالات مختلفة من العمل [illegible]

[illegible]

كما ساعدت الحواسب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات [illegible]

[illegible] Linear Programming [illegible] Statistical Models [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل [illegible]

[illegible]

المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

تمت هذه النظرية من قبل فون بيرتالانفي Von Bertalanffy وغيره من علماء البيولوجيا [illegible]

هذا النظام الكلي» .

ووفقاً للتعريف السابق فإن النظام يتكون من العناصر التالية :

أ . المدخلات Inputs:

ب . موارد بشرية .

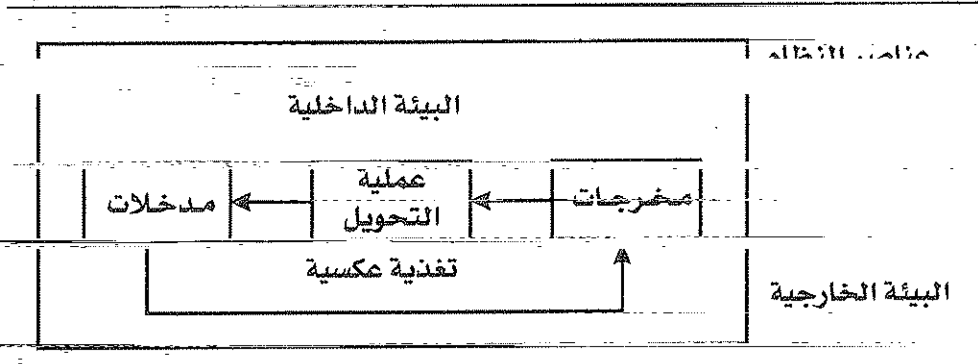
ب . العمليات Processes:

جـ . المخرجات Outputs:

وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية . وعادة ما تاخذ في المنظمات شكل سلعة أو

د . التغذية المرتدة Feed Back:





الشكل رقم (٥) عناصر النظام

أ - نظم مغلقة Closed Systems :

ب - نظم مفتوحة Open Systems :

وهذه النظم تتفاعل وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة . ومن أمثلتها المنظمات التي تعد بمثابة تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية ، وهذا التفاعل يتم في جميع الأجزاء الداخلية المؤلفة للنظام .

المتبادلة والتأثير بين أجزائها المختلفة . وطبقاً لوجهة نظر Hopkins يمكن الاسترشاد عند تحليل النظام بصورته الكلية بالتالي :

ب - إن التكامل هو العنصر الحاسم في تحليل الكل . ويعني شمول التحليل للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل .

د - إن كل جزء من أجزاء النظام له دور معين لكي يستطيع النظام تحقيق هدفه .

و - تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل .

باعتباره كلا متكاملا وواحدا مكونا من اجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف . وبالتالي فهي

[illegible]

ب- صعوبة [illegible]

[illegible]

ان نظرية النظم [illegible]

[illegible]

المجال . وقد اخذت هذه الدراسات اهمية [illegible] التكنولوجية [illegible]

[illegible]

التي تمر بها [illegible] المنظمة

[illegible]

[illegible]

[illegible] يكون نلجأ في المنظمات الأخرى. أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة [illegible]

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبقون هذه النظرية يأخذون في اعتبارهم الحالة المعنية عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملون بعض العوامل الموقفية. فكلما اكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة، والتي يجب أخذها بعين الإعتبار بالنسبة لموقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد وسيكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري بدرجة من التأكد أكبر مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة [illegible] فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواء من الناحية العملية أم النظرية.

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس والمفاهيم التالية:

١ - ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.

[illegible] البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

٣ - إنها تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من [illegible]

[illegible]

البيئة الخارجية بعلاقات مشابهة.

[illegible]

أ - النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم.

ب - النظام الفرعي التصميمي، أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم.

جـ - النظام الفرعي المؤسسي، أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

[illegible]

أ - [illegible] أن هناك طريقة أو أسلوب واحد أمثل في الإدارة.

ب - تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.

جـ - التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف ، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الإعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل .

٤٣ ـ نظرية الإدارة بالأهداف Theory of Management by Ojbectives :

[illegible]

الاتجاه ، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج «كل» كامل شامل ، لا توجد فيه ثغرات أو

[illegible]

[illegible]

٤ ـ تعظيم قيمة المعلومات

[illegible]

٧ ـ التأكيد على المواقف المناسبة

٨ ـ إختيار نقطة بداية مناسبة

٩ ـ تحديد المعدل المناسب للتغيير

١٠ ـ اختيار الوسائل الملائمة

ويتم التطبيق الإداري الفعال للإدارة بالأهداف من خلال طرح الأسئلة التالية :

١ ـ ما هي مناطق فاعليتي الآن؟

٢ ـ هل يجب أن أحاول تغيير هذه المناطق؟

[illegible]

٣ ـ ما هي معايير فاعليتي؟

[illegible]

٥ ـ كيف يمكن أن أحسّن من فاعلية رئيسي؟

[illegible]

[illegible]

٨ ـ هل يجب أن أقوم بهذا؟

٩ ـ كيف يمكن أن أدير وقتي؟

١٠ ـ هل أتخذ القرارات؟

١١ ـ هل يجب أن أغير عملي؟

١٢ ـ ما هو مستقبلي؟

١٣ ـ ماذا يجب أن أفعل الآن؟

والفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة هي(1):

١ ـ اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية.

٢ ـ تركيز الجهود الإدارية.

٣ ـ تسهيل جهود التنسيق.

٤ ـ الحصول على الأرباح المحتملة (المتوقعة).

[illegible]

٦ ـ تحديد مجالات التقدم.

٧ ـ تحديد الحاجة للتنمية والتطوير.

٨ ـ تسهيل عمليات التغيير.

وتفشل نظرية الإدارة بالأهداف بأثر الأسباب التالية [illegible]

١ ـ فقدان الالتزام.

٢ ـ عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.

٣ ـ الطرائق الرديئة للتطبيق.

[illegible]

(1) Reddin, W. J., OP. Cite, P. 199.

٧ ـ فقدان الأهداف الإبداعية.

[illegible]

٩ ـ الإفراط في توكيد التقييم.

١٠ ـ جعل هذا الأسلوب ميكانيكياً.

[illegible]

٤٤ ـ نظرية Z : The Theory

[illegible]

اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالوجود الشخصي للعاملين، ووضع تأكيد كبير على جودة سلعهم وخدماتهم. وقد عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار أكثر من كونها مُصدرة للأوامر.

[illegible]

آخرى ينصح بها Ouchi مثل طول مدة الاستخدام، وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل

مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z [1].

١. الاستخدام القصير الأجل.

نظرية Z

١. الاستخدام الطويل الأجل.
٢. اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع.
٣. المسؤولية الفردية.
٤. الترقية والتقييم البطيء.
٥. رقابة مريحة غير رسمية مع مقاييس ضمنية رسمية
٦. مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل.
٧. الاهتمام بالعمال بما فيهم العائلة والأسرة.

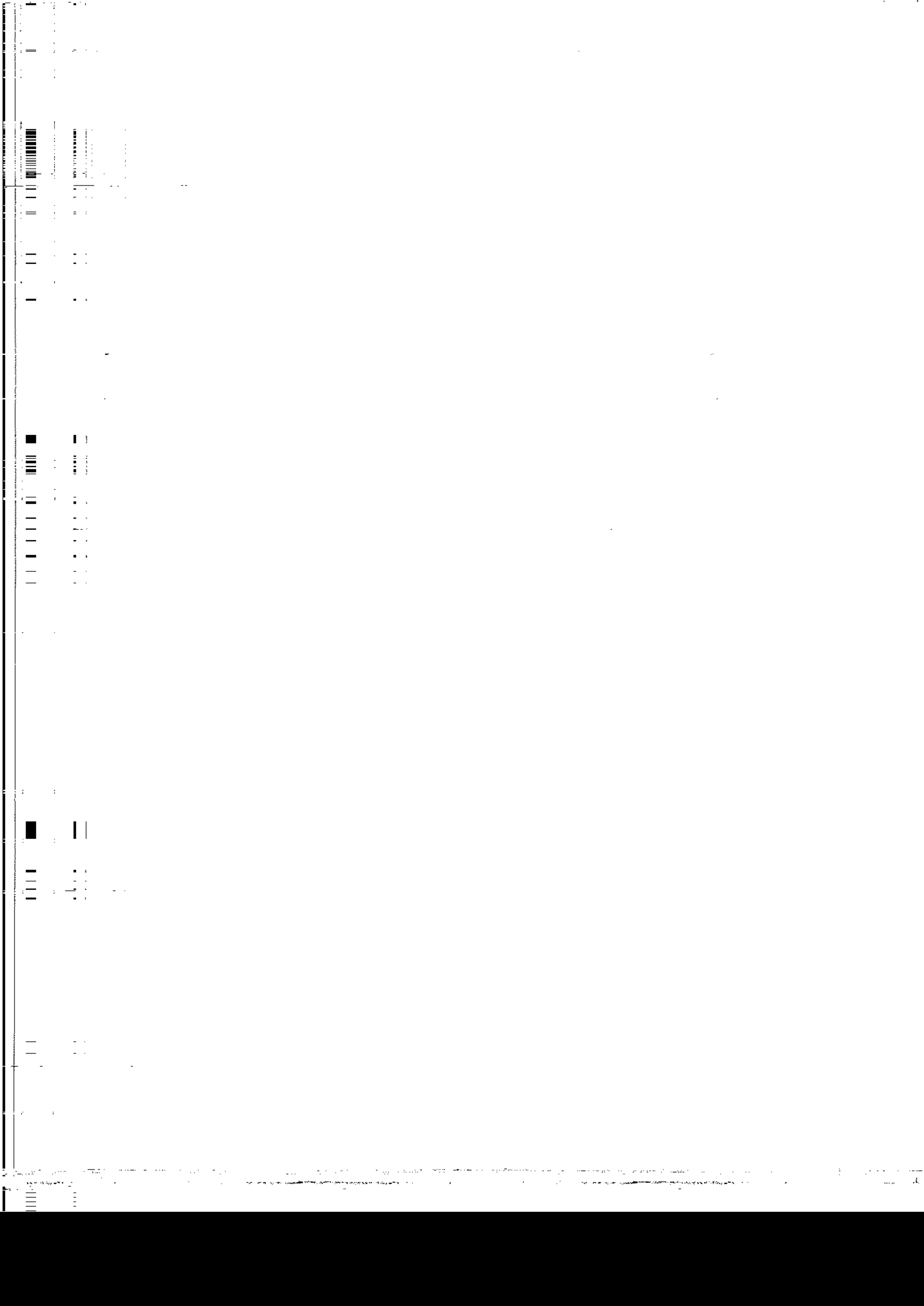
مع نموذج تنظيم نظرية Z.

يرى البعض أن مفتاح النجاح في أي تنظيم يتمثل بالثقافة السائدة فيه. فثقافة المنظمة هي

إنجاز العمل، والتي على أساسها يتعامل الأفراد، ويتكون الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة... التي تشكل وتكون المعايير والأنماط السلوكية في المنظمة.

فالنظرية الثقافية تركز في أساسها الأول على نظام القيم والمعايير والسلوكيات المكونة

(١) وليم ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z. ترجمة: حسن محمد ياسين، مراجعة د. ربحي



الفصل الثاني

نظريات السلطة

(١) نظرية السلطة الرسمية : The Formal Authority Theory

[illegible]

داخل المنظمة . وهو يتمتع بهذه السلطة طالما أنه يشغل المنصب . فإذا ما فقد منصبه فقد معه السلطة . وهو يمارس السلطة بالحدود والشروط التي تقررت لهذه السلطة المرتبطة بالمنصب .

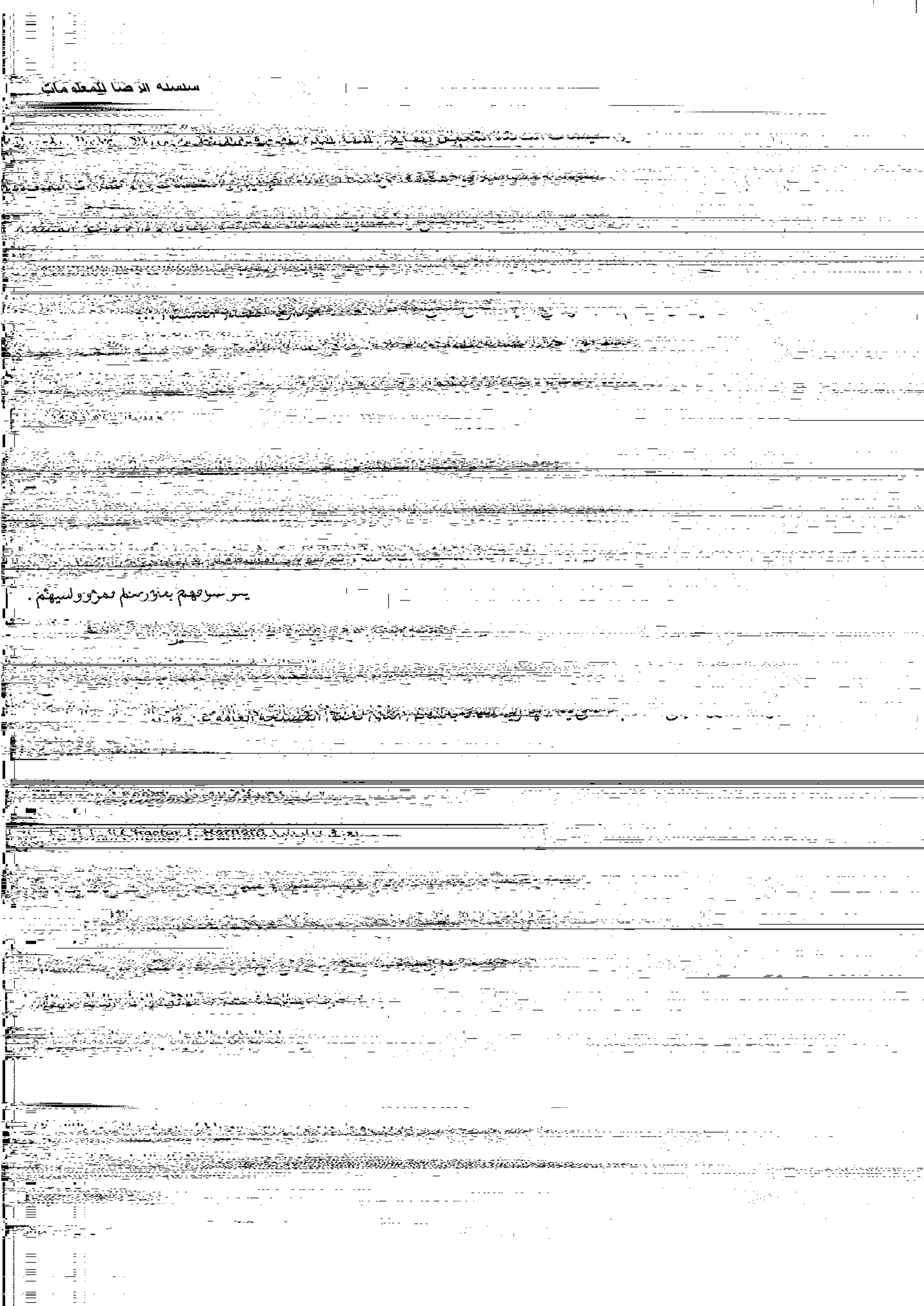
[illegible] يسمى بالسلطة الرسمية ، وإن أغلب واضعي نظرية السلطة الرسمية يؤكدون على الجوانب [illegible] [1]

وهذا يعني أن المصدر الأول لتفويض السلطة في الأعمال التجارية مؤسسا على الملكية [illegible]

والاعتبارات السياسية والخلقية ، وبالمنظمات الاقتصادية حيث يسود التنافس بينها . ولكننا نرى بصورة عامة أن المنظمات الاجتماعية سياسية كانت أم اقتصادية أم تربوية تقرر حدود ومحتوى الملكية الخاصة ، وبهذا العمل تحدد سلطة الفرد الذي يتمتع بحقوق الملكية[2] . إن ملكية وسائل الإنتاج العامة والخاصة ، لا تملك السلطة إلا بالقدر الذي تحدده مجموعة القوانين

(1) Koontz, Harold, and Cyril O'Donnell: Principles Of Management: An analysis of Managerial Functions. (5th ed.), Mc Graw-Hill Book Co., 1972, P. 58.

(٢) د. عمرو غنايم ، د. علي الشرقاوي : تنظيم وإدارة الأعمال : الأسس والأصول العلمية ، مدخل تحليلي ، [illegible]



«لا سلطة لرئيس ما لم يعترف له المرؤوس بهذه السلطة» وعلى هذا فإن نظرية صحيحة للسلطة لابد ان تتفق مع ما يصح بشكل اساسي في وحدات المنظمة. ومن أهم الحقائق [illegible]

السلطة مقبول كأمر واقع. وإن عدم فاعلية السلطة في حالات معينة تتمثل غالباً في المسائل [illegible]

[illegible]
الفرد بإقامة سلطة له أمر لا مفر منه، ويمكن للفرد أن يقبل اتصالاً على أنه ملزم له، وسوف [illegible]

أ ـ الاوامر التي تصدر بشكل مدروس في المنظمات الثابتة تتمشى عادة مع الشروط الأربعة السابقة الذكر في نظريات تطور الفكر الإداري. فالكثير من الأوامر في المنظمات قد لا [illegible]
يدمر السلطة والانضباط والمعنويات. وبذلك لا يمكن السماح لهذا المبدأ أو إقراره، وبالتالي يمكن اللجوء إلى تثقيف أصحاب العلاقة بخصوص هذه الأوامر، وبذل جهود لإقناعهم، أو قد يتم بذل جهود فعالة مسبقة لإقناعهم، وبالتالي لايثار موضوع عصيان السلطة ولا يحدث إنكار لها وتطاع الأوامر.

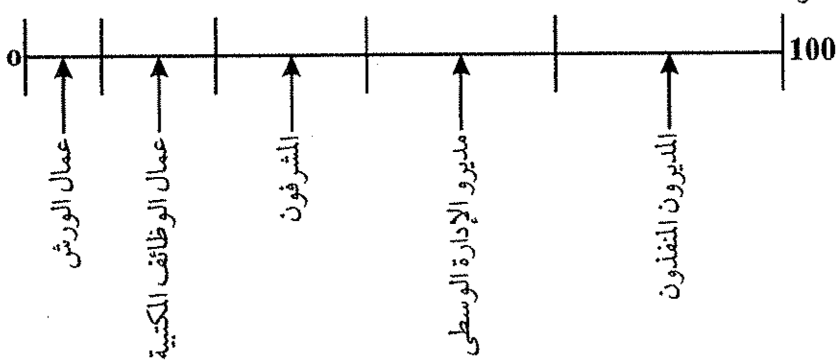
ب ـ هناك منطقة تسمى بمنطقة الرضوخ التي يتقبل الأفراد ضمنها الأوامر دون التحقق بشكل واع [illegible]
[illegible]
المعني. يمكن تصور أن هناك عدد من هذه الأوامر غير مقبول بشكل واضح أي أنها لن تطاع بالتاكيد». ثم ان هناك مجموعة ثانية تقع إلى حد ما في موقع محايد، اي انها يمكن ان تقبل أو لا تقبل، والمجموعة الثالثة هي المقبولة دون نقاش. وهذه المجموعة الأخيرة تقع ضمن منطقة الرضوخ Zone of indifference، فالفرد المعني سيقبل الاوامر الواقعة ضمن هذه المنطقة دون الاهتمام نسبياً بطبيعة الأمر طالما أن المسألة تتعلق بالسلطة.

جـ ـ إن مصالح الافراد الذين يساهمون كمجموعة في تنظيم ما تتمخض عن ممارسة تأثير على الفرد، او على توجهه مما يحافظ على قدر من الاستقرار في منطقة الرضوخ. أي أن فاعلية التنظيم تتأثر بمدى إذعان الأفراد للأوامر، فإن إنكار سلطة أوامر التنظيم تمثل تهديداً

---

(1) [illegible]
Cambridge Mass, Harvard University Press, 1968, P. 167.

الأوامر غير مقبولة بالنسبة لهم أيضاً. وتبعاً لذلك لابد من وجود مصلحة شخصية فاعلة لدى معظم المشاركين. وفي جميع الأوقات تدفعهم للحفاظ على سلطة جميع الأوامر الواقعة ضمن منطقة الرضوخ. ويوضح الشكل رقم (٧) مناطق الرضوخ للمستويات المتنوعة للعمال[1].



الشكل رقم (٧) مناطق الرضوخ للمستويات المتنوعة للعمال

وعلى هذا يقول بارنارد أنه من الضروري وجود سلطة عليا للسببين التاليين:

أ - إن العملية التي يفوض فيها الفرد لجهة أعلى أو للمنظمة المسؤولية، عما هو قرار تنظيمي - وهو عمل مجرد من أي صفة شخصية بحقيقة صفته التنسيقية - وهذا يعني أنه إذا تم تجاهل أحد التعليمات، فيجب تقبل فكرة أن يكون المنفذ قد أخطأ في تجاهله للتعليمات، وهي مخاطرة لا يمكن للفرد تحملها، ولا يتحملها عادة، إلا إذا كانت مركزة جيداً وكان الفرد قادراً على تصحيح تقييم الموقف المعني.

ب - إن وجود سلطة عليا يعطي إشارة غير شخصية بأن ما هو معرض للخطر هو مصلحة المنظمة. وإذا ما جرى الاستخفاف بالسلطة الموضوعية لأسباب تعسفية، أو حتى لأسباب مزاجية، فإن هناك محاولة متعمدة لتحويل متطلبات التنظيم لخدمة مصالح شخصية بدلاً من

Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1979, P. 361.

وعلى هذا نلاحظ أن Tannanbaum يقول أن الفرد لديه دائماً الفرصة ليقبل أو يرفض قراراً صدر عن سواه عندما يكون هذا القرار ذا أثر مباشر على سلوكه، ومقدار السلطة التي يتمتع بها الرئيس رهن بالمقدار الذي يقبله المرؤوسون، ومن خلال هذا المفهوم وضع Tannan Baum قاعدة عامة تحدد مدى قبول الفرد للسلطة هي:

«يتقبل الفرد ممارسة السلطة عليه عندما تكون الفوائد التي يجنيها من القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من جراء عدم القبول، تفوق الفوائد التي يجنبها من عدم القبول مضافة إلى المضار التي تصيبه من القبول، أما في الحالة العكسية فإنه لا يقبل السلطة». وإن الفوائد التي تدفع المرؤوس لقبول السلطة هي ما يلي[1]:

أ - قدرة السلطة على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها جيدة.

ب - رضى الزملاء في العمل.

جـ - المكافآت التي يحصل عليها من الرؤساء.

د - توافق العمل مع المستوى الخلقي للمرؤوس.

هـ - مدى وحدود المسؤوليات المترتبة عليه.

و - التجاوب مع الصفات القيادية في الرئيس.

أما مساوئ عدم قبول السلطة فهي:

أ - فقدان وجود الفوائد السابقة.

ب - عدم استحسان الأفراد.

جـ - الاستنكار.

د - العقوبات النظامية.

هـ - استعمال الضغط الاقتصادي.

و - التعذيب والسجن.

ز - في بعض الأحيان، القضاء على حياة المرؤوس.

إن الكثير من الكتّاب يرفضون هذه النظرية، ويعلل هذا الرفض بأن استخدام السلطة وفقاً لنظرية القبول يجب أن يترافق دائماً بنظام للعقوبات حتى يمكن أن يتمتع بها الرئيس. هذا عدا أن قيمة الفوائد التي يجنبها المرؤوس من القبول وقيمة الأضرار التي تصيبه نتيجة الرفض تتوقف دائماً على مقدرة الرئيس في المكافأة أو العقاب. وهذا كله، يعتبر غير طبيعي.

---

(١) د. هيثم هاشم: وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٤.

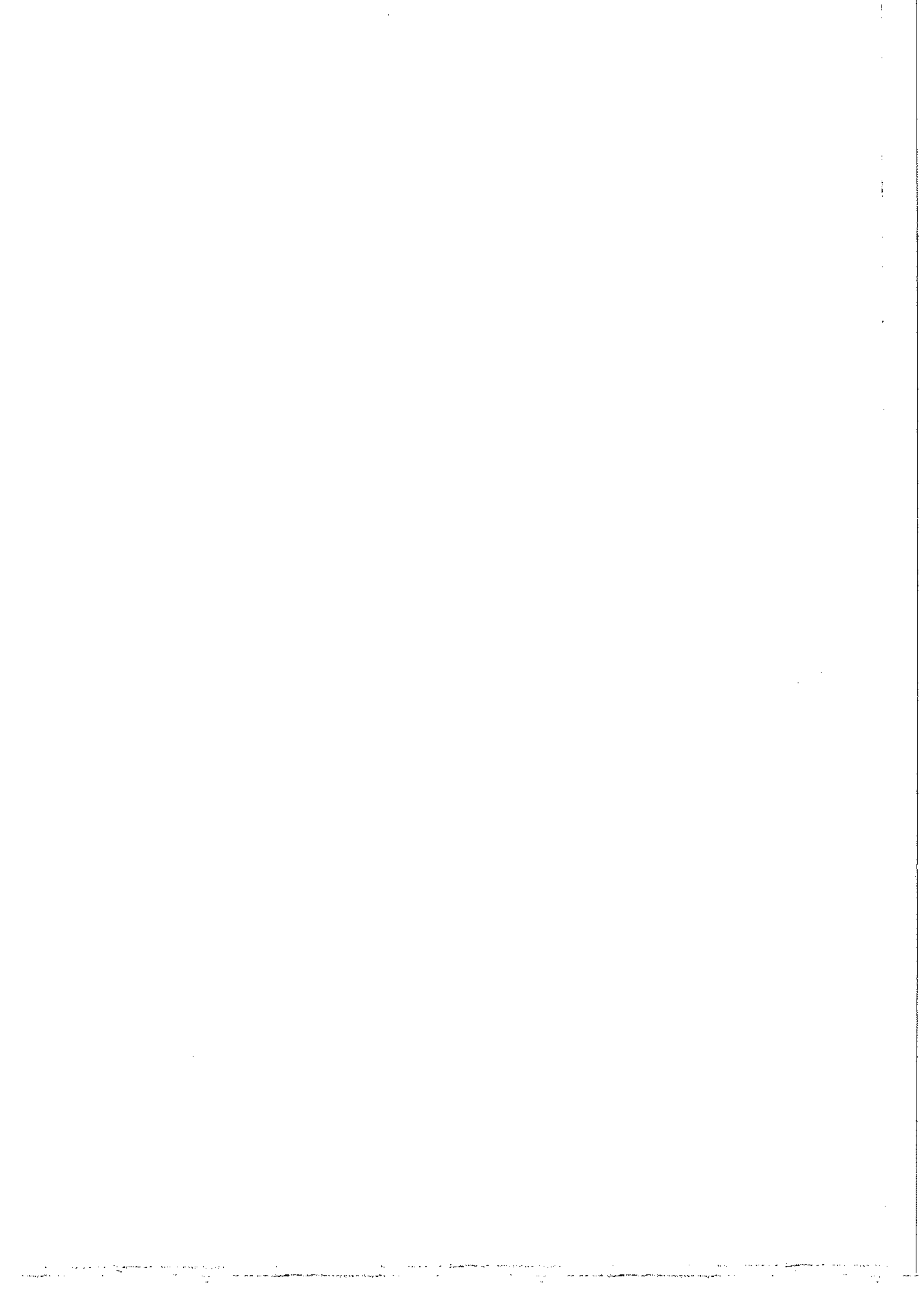
٤٨ ـ نظرية الكفاءة Competence Theory :

يعتقد البعض بالإضافة إلى نظرية السلطة الرسمية ونظرية القبول أن السلطة تتولد في الأفراد عن طريق المؤهلات الشخصية Personal Qualities أو الكفاءة الفنية Technical Competence التي يتمتعون بها . وفي الواقع أن هذه المؤهلات والكفاءة تكون بتأثير القوة الكامنة في شخصيتهم[1] .

وبفعل هذه المؤهلات والكفاءة يمكن للأفراد أن يعودوا إلى أصحاب هذه المؤهلات والكفاءات ويطلبون الأوامر والتعليمات ويعملون على إطاعتها والتقيد بها بالشكل الذي يريده ويطلبه صاحب السلطة . وخير الأمثلة على هذه النظرية الأطباء ، الذين تكون سلطتهم على مرضاهم نتيجة قناعة المرضى بكفاءتهم وقدرتهم . ولهذا عندما تتكون هذه القناعة يستطيع الطبيب أن يمارس سلطة كاملة وحقيقية على مريضه تجعله يأتمر بأمره ويقدم على طاعته تماماً كما هو الحال في مديري المنظمات وأصحاب الشركات الذين يستطيعون السيطرة على مرؤوسيهم من خلال قوة شخصياتهم والأوامر والتعليمات التي يصدرونها . على عكس الحال بالنسبة للمديرين الذين يتمتعون بشخصية ضعيفة وخبرة وكفاءة قليلة ، فإنهم لن يكونوا موضع احترام وتقدير من قبل مرؤوسيهم .

(1) Koontz, Harold, and Cyril O Donnell: Principles of Management, Op. Cite, P. 60.

الباب الثاني
نظريات المرتكزات الأساسية للإدارة والأعمال



الفصل الثالث
نظريات القوانين الأساسية للإدارة والأعمال

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٤٩ ـ النظرية الاقتصادية Economic Theory :

تشكل النظرية الاقتصادية مجموعة من التعريفات التي توضح معاني بعض المصطلحات المستخدمة، مضافاً إليها بعض الافتراضات الحكمية المتعلقة بطريقة تصرف الظواهر الاقتصادية محل الدراسة. وتتصدى النظرية الاقتصادية بعد ذلك عن طريق التعليل المنطقي إلى محاولة استخلاص مضمون هذه الافتراضات، واستخلاص مفهوم هذه الافتراضات رغبة في استخدام نتائج النظرية في التنبؤ والتوقع، ولاختبار مدى صحة هذه النظرية يجب اختبار مدى ملائمتها مع الواقع، فإذا كانت الفروض تختلف عن الواقع، فإن ذلك يدفعنا لعدم قبول النظرية، ولكن إذا اتفقت هذه الفروض مع المشاهدات الواقعية، فإن النتيجة التي نتوصل إليها هي أن هذه النظرية تتوافق مع الواقع. وتظل هذه النظرية قائمة ومهيمنة إلى أن نتوصل إلى نظرية أخرى تفسر الظواهر الاقتصادية بطريقة أكثر دقة وواقعية لتصبح هي المهيمنة في هذا المجال. وتقوم هذه النظرية على الخطوات التالية(١) :

أ ـ صياغة التعريفات والإفتراضات الحكمية المتعلقة بماهية سلوك الظواهر الاقتصادية.

ب ـ التعليل المنطقي.

جـ ـ التنبؤات.

د ـ المشاهدات الواقعية.

هـ ـ الاستنتاج بأن النظرية تتفق مع الواقع أو مختلفة عنه.

---

(١) د. سامي حاتم : التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الكتاب الأول، ١٩٩١، ص ٢٥.

وعلى هذا، يمكن أن تحل المنظمة مشكلات قرارهـا الإداري مـن خـلال تطبيـق النظريـة الاقتصادية، وأدوات علـوم القـرار. فالنظريـة الاقتصاديـة تشير إلـى الاقتصـاد الجزئـي Micro Economic والاقتصاد الكلي Macro Economic. ويشكل الاقتصـاد الجزئـي دراسـة السـلوك الاقتصـادي فـي الوحـدات الفرديـة لاتخـاذ القـرار كالمسـتهلكين الفردييـن، ومـالكي المـوارد ومنشآت الأعمال في نظام المشـروعات الحـرة. ومـن ناحيـة أخـرى، فإن الاقتصـاد الكلـي هـو دراسـة المستوى الكلـي والمتكـامل للمخرجـات والدخـل والتشـغيل والاسـتهلاك والاسـتثمار والأسعار في الاقتصاد، حيث تدرس ككل كلي متكامل.

إن نظرية الاقتصاد الجزئي هي على مستوى المنظمة، وتشكل عنصراً هاماً في الاقتصـاد الإداري. كمـا أن الشـروط الاقتصادية الكليـة العامـة فـي الاقتصـاد مثـل مستوى الطلـب المتكـامل، ومعدل التضخم، ومعدلات الفوائد، هامة جداً في النظرية الاقتصادية[1]. وتبحث النظرية الاقتصادية في تقدير وتوضيح السلوك الاقتصادي. وهذه النظرية تبدأ غالباً بنموذج Model الذي يتم صياغته مـن خلال مجموعة من التفاصيل المحيطة بـالواقع. كمـا أنـه يبحـث فـي تحديـد بعـض المحـددات الهامـة للواقع. فعلى سبيل المثال تفترض نظرية المنظمة، أن المنظمة تبحث في تعظيم الأرباح، حيث تقـدر مـا يجـب إنتاجـه بأشـكال مختلفـة مـن هيـاكل السـوق أو المنظمـة. وبمـا أن للمنظمـة أهـداف أخـرى متعددة، فإن نموذج تعظيم الربح يقدر بدقة سلوك المنظمات المختلفة.

٥٠ ـ نظرية المنظمة The Firm Theory:

إن المنظمة هي التنظيم الذي يوحِّد ويجمع وينظم الموارد بهـدف انتـاج السـلع أو تقديـم الخدمات. وهناك منظمات فردية (منظمات مملوكة من قبـل فـرد واحـد) ومتضامنـة (المنظمـات المملوكة من قبل فرد أو أكثر) والشركات (المملوكـة مـن قبـل المسـاهمين) فعلـى سـبيل المثـال تنتج المنظمـات فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة أكثـر مـن ٨٠٪ مـن جميـع السـلع والخدمـات المستهلكة فيهـا، والبـاقي ينتـج عـن طريـق الحكومـة والمنظمـات التـي لا تهـدف إلـى الربـح كالمشافي، والكليات الخاصة والمتاحف والجمعيات.

وتوجـد المنظمـات لأنهـا تكـون مكلفـة وغيـر كفـوءة للمقـاولين وللدخـول إلـى وتعزيـز الاتصالات مع العمال ومالكي رأس المال والأرض والمـواد الأخـرى لكـل خطـوة منفصلـة عـن عملية الانتاج والتوزيع. ففي الواقع يدخل المقاولون في الاتصـالات الواسـعة والطويلـة الأجـل

(1) Salvator, Dominick: Managerial Economics in a Global Economy, (3rd ed.), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1996, P. 5.

مع العمل لانجاز عدد من المهام بأجر محدد وبمنافع مؤكدة. وإن مثل هذا الاتصال يكون مكلفاً، ولكنه يحقق فوائد هامة للمقاولين والعمال ومالكي الموارد الأخرى. وفي هذه الحالة توجد المنظمة لتوفر تكاليف العمليات. هذا يتم من خلال إنجاز العديد من الوظائف ضمنها. كما أن المنظمات توفر الضرائب على المبيعات وتتجنب رقابة الأسعار والقوانين الحكومية الأخرى التي تطبق على الصفقات والعمليات بين المنظمات.

ومن جهة أخرى لا تستمر المنظمات في النمو أكبر وأكبر بشكل غير محدد لأن إدارتها غير قادرة على الرقابة بفعالية وتوجيه عمليات المنظمات الكبيرة. وهنا نتوصل لحقيقة أن المنظمة يمكنها أن تتغلب على المساوئ الداخلية للحجم الكبير أو تبذيرات الحجم من خلال إقامة عدد من الأقسام شبه المستقلة أي إتباع اللامركزية في العمل[1].

لذلك، فإن وظيفة المنظمات هي شراء الموارد أو مدخلات العمل والخدمات ورأس المال والمواد الخام لكي تحولها إلى سلع وخدمات قابلة للبيع. ويستعمل مالكي الموارد (العمال، مالكي رأس المال والأرض والمواد الخام) الدخل المتولد من بيع خدماتهم أو الموارد الأخرى للمنظمات لشراء السلع والخدمات المنتجة من قبل هذه المنظمات. وفي عملية تزويد السلع والخدمات التي يطلبها المجتمع، فإن المنظمات تقدم التوظيف للعمال وتدفع الضرائب التي تفيد الحكومة في تقديم خدماتها (كالبرنامج الوطني والتعليم والحماية). وهذه الخدمات يمكن أن تقوم المنظمات بأعبائها بفاعلية.

وتحدد نظرية المنظمة على افتراض أساسي مفاده أن هدف وغاية المنظمة هي تنظيم الأرباح الطويلة الأجل حيث تسعى المنظمات دائماً لتنظيم هذه الأرباح حتى ولو تعرضت للخسارة في بداية أعمالها. ومن الأمثلة التي تسبب الخسارة نفقات البحوث والتطوير. والتجهيزات الرأسمالية الجديدة، والحملات الترويجية المعززة.

وتحمل نظرية المنظمة في الوقت الحالي هدف أساسي هو تعظيم الثروة أو قيمة المنظمة Value of The Firm وهذا يتم من خلال القيمة الحالية لجميع الأرباح المستقبلية المتوقعة للمنظمة.

٥١ ـ نظرية العرض Supply Theory :

تتعلق هذه النظرية بالكمية المعروضة من السلع التي تتعلق بمجموعة من العوامل أهمها:

أ ـ سعر السلعة.

(1) Salvator, Dominick: Managerial Economics, Op. Cite, P. 9.

ب ـ سعر السلع الأخرى المعروضة .

جـ ـ أسعار عوامل الإنتاج .

د ـ طرائق العمليات الإنتاجية .

هـ ـ أهداف المنتجين وتفضيلاتهم .

وعلى هذا يكون لدينا متغيرين أساسيين هما :

أ ـ المتغير التابع ويتمثل في الكمية المعروضة .

ب ـ المتغير المستقل ويتمثل في العوامل المختلفة المؤثرة عليها أي عوامل العرض .

إن الأساس في دراسة هذه النظرية هو تكوين نظرية سعر . لذلك يتعين دراسة العرض كدالة سعر السلعة . وهذا لا يعني أن سعر السلعة هو أهم العوامل المحددة لعرضها ، بل إن أسعار عوامل الإنتاج هي عامل أساسي أيضاً في هذا المجال[1] .

ويترتب على تغير عوامل العرض بخلاف سعر السلعة الذي يفترض بقاؤه ثابتاً ، إحداث تغيير في الكمية التي يكون المنتج مستعداً لعرضها خلال مدة معينة عند كل سعر محتمل للسلعة . وكذلك الحال بالنسبة للمنتجين في مجموعه . وهكذا يتغير العرض أو تابع العرض للسلعة سواء كان ذلك في تابع العرض الفردي ، أو تابع العرض السوقي . فإنه لابد وأن يعبر عن العلاقة الجديدة .

إن منحنى العرض الكلي يعتمد أولاً على الظروف الفنية للإنتاج . فزيادة الإنتاج لأي صناعة معينة يكون مصحوباً بزيادة حجم العمالة في هذه الصناعة . ولكن هذه الزيادة في الإنتاج أو العمالة لابد من دفع مقابل لها . ويتوقف شكل منحنى العرض على الظروف الفنية للإنتاج كماً ونوعاً ، أي الموارد البشرية والعدد والآلات والمواد الخام . ومن العوامل المؤثرة على هذه الظروف ما يلي[2] :

أ . العوامل الفنية Technical Factors:

وتختص هذه العوامل بمستوى الفن الإنتاجي السائد ، وشكل دوال الإنتاج التي يمكن بموجبها التوفيق بين عوامل الإنتاج . ويتحكم بهذه الدوال درجة مرونة عرض عوامل الإنتاج ،

---

(١) د . محمد الحسين الصطوف : التحليل الاقتصادي والجزئي ، منشورات جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ١٩٨٩ ، ص ٢٣٠ .

(٢) د . محمد خالد الحريري : التحليل الاقتصادي الكلي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ط ٥ ، ١٩٩٢ ، ص ١٠٥ .

ومدى إمكانيات الإحلال بين هذه العوامل. أو بعبارة أخرى كل ما من شأنه أن يؤدي إلى سريان قانون تناقص الغلة.

ب. العوامل الاقتصادية Economic Factors:

وتتعلق بتحديد أسعار خدمات عوامل الإنتاج أو العوامل التي تحكم غلة الحجم. أي ثبات أو تغير أسعار خدمات عوامل الإنتاج نتيجة تغير الإنتاج القومي.

ومن المهم جداً أن نعرف على درجة الدقة والتحديد مدى تأثر عرض السلعة بما يحدث من تغير في سعرها، أو درجة استجابة العرض للتغير. وهذا ما يشار إليه بمفهوم مرونة العرض Supply Elasticity وهي درجة استجابة الكمية المعروضة من السلعة لما يحدث من تغيير في سعرها. وهي تعد مؤشراً أو مقياساً يدل على سهولة أو صعوبة زيادة إنتاج السلعة وعرضها استجابة للزيادة في سعرها، أو نقص الإنتاج والعرض استجابة لانخفاض السعر.

ويدل معامل المرونة إلى المقياس الكمي الدقيق الذي يقيس درجة هذه المرونة. أي القيمة العددية التي تحدد درجة مرونة العرض. ولقياس مرونة العرض يجب أن نقارن التغير النسبي، وليس المطلق الذي يحدث في الكمية المعروضة بالتغير النسبي وليس المطلق الذي يحدث في السعر. أي أن:

$$\text{معامل مرونة العرض} = \frac{\text{النسبة المئوية للتغير في الكمية المعروضة}}{\text{النسبة المئوية للتغير في السعر}}$$

وعلى هذا، فإن من الأهمية بمكان معرفة السبب في استجابة سلعة معينة بدرجة كبيرة للتغير الذي يحدث في سعرها السائد وبالتالي سيكون عرضها مرناً عند هذا المستوى للسعر. وكذلك السبب في عدم استجابة عرض سلعة معينة أخرى إلا بدرجة بسيطة فحسب للتغير الذي يحدث في سعرها السائد، وبالتالي يكون عرضها غير مرن عند هذا المستوى للسعر.

٥٢ ـ نظرية الطلب Demand Theory :

تتعامل هذه النظرية مع سلوك المستهلك. حيث تجيب على الأسئلة التالية[1]:

أ ـ لماذا يشتري المستهلكون سلعة ما؟

ب ـ متى يتوقف المستهلكون عن شراء السلعة؟

جـ ـ كيف يتصرف المستهلكون عند أي تغير في سعر السلعة، أو في دخولهم أو تصميم السلعة؟

---

(١) د. علي شريف، د. محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٨، ص ١٧.

وإن الإجابة على الأسئلة السابقة من خلال التحليل الاقتصادي لها، يسهم في تسهيل مهمة إدارة المنظمة في إصدار القرار الخاص بتحديد مفردات السلعة الواجب إنتاجها.

إن الطلب هو نظام System من الأسعار والكميات تطلب فيه كميات أكبر عند السعر الأقل، وكميات أقل عند السعر الأعلى.

ويعرّف الطلب أيضاً على أنه[1]:

«العلاقة الوظيفية بين متغير غير مستقل أو تابع Dependent Variable وهو كمية المشتريات، وبين عدة متغيرات مستقلة Independent Variables كالسعر والدخل وأسعار البدائل وغيرها».

ويقسم الطلب إلى مجموعة من الأنواع. ويقصد بنوع الطلب التعرف على نوع المستهلك للسلعة أو الخدمة ونوع السلعة أيضاً. ومن أهم أنواع الطلب ما يلي[2]:

١ ـ الطلب الفعّال Effective Demand :

وهو الطلب الذي اهتمت به النظرية الاقتصادية واعتبر موضوعاً للتحليل الاقتصادي رغبة في الحصول على السلعة أو الخدمة بشرط أن تكون هذه الرغبة مدعمة بقوة شرائية.

٢ ـ الطلب البديل Alternate Demand :

وهو الطلب على سلع عديدة تشبع إلى حد ما رغبة إنسانية معينة.

٣ ـ الطلب المشترك Joint Demand :

السلع الذي يكون فيها الطلب مرتبطاً ومشتركاً مع سلع أخرى. أي حالة وجود تكامل في الطلب على مجموعات معينة من السلع.

٤ ـ الطلب المتعدد Multiple Demand :

الطلب المتعدد هو الذي ينطوي على إشباع حاجات متعددة.

٥ ـ الطلب المشتق Derived Demand :

وهو الطلب الذي يشتق من الطلب على سلع أخرى.

٦ ـ الطلب النهائي Final Demand :

ويعبر عن الاستهلاك النهائي بنوعيه العائلي والحكومي مضافاً إليه الاستثمارات والصادرات.

---

(١) د. صلاح الشنواني: اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ١٧٦.

(٢) د. سمير محمد عبد العزيز: الاقتصاد الإداري: مدخل كمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ١٩٩٧، ص١٠٤.

وكما هو الحال في نظرية العرض هناك مرونة العرض، فإن هناك أيضاً مرونة الطلب، وهي تشكل وسيلة عامة لوصف شكل دالة الطلب، أي تقيس حساسية المبيعات للتغيير في عامل مسبب معين. وهي النسبة المئوية في زيادة المبيعات التي تصاحب زيادة قدرها ١٪ في أي محدد من محددات الطلب. وبرغم أن مفهوم المرونة يشير في الأساس إلى العلاقة بين المبيعات والسعر فقط، إلا أنه يمكن تعميم المفهوم الخاص بالمرونة لكي ينطبق على أي محدد للطلب. وهناك ثلاثة أنواع لمرونات الطلب هي:

أ ـ المرونة السعرية Price Elasticity.

ب ـ المرونة الدخلية Income Elasticity.

جـ ـ المرونة الترويجية Promotional Elasticity.

يعتمد الطلب على سلعة ما، سواء أكان طلب المستهلك الفرد أو جماعة المستهلكين على مجموعة من العوامل المتغيرة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيستين هما:

أ ـ الفئة الأولى: يمكن قياسها كمياً سواء بالوحدات النقدية أو العينية وتسمى بالمتغيرات الكمية.

ب ـ الفئة الثانية: لا يمكن قياسها كمياً ولكن يمكن تحديد اتجاه تغييرها أو ترتيبها حسب درجة أهميتها، وتسمى بالمتغيرات النوعية.

ومن أهم هذه المتغيرات التي تعد بمثابة محددات للطلب ما يلي[1]:

أ ـ تعتمد الكمية المطلوبة من سلعة ما، على السعر الذي تباع به الوحدة منها. ومن المتوقع أن يكون هناك علاقة عكسية بين المتغيرين.

ب ـ يعتمد الطلب على مختلف السلع والخدمات على متوسط دخول المستهلكين. ومن المتوقع زيادة الطلب على السلع المختلفة بارتفاع متوسط الدخول.

جـ ـ يعتمد الطلب على سلعة ما على أسعار كثير من السلع والخدمات الأخرى والتي يعتبر بعضها بديلاً للسلعة الأصلية أو مكملاً لها.

د ـ يعتمد الطلب على سلعة ما على حجم السكان، فكلما ازداد زادت حاجياتهم من السلع والخدمات.

هـ ـ يعتمد الطلب على أذواق وتفضيلات جمهور المستهلكين.

و ـ يعتمد الطلب على طريقة توزيع الدخل القومي على أفراد المجتمع.

---

(١) د. نعمة الله نجيب إبراهيم: أسس علم الاقتصاد: التحليل الوحدي، باسة الإسكندرية، كلية التجارة، ١٩٩٥، ص ٧٢.

٥٣ ـ نظرية الاستهلاك Consumption Theory :

إن الإستهلاك يعتمد على الدخل في صورة علاقة دلالة محددة، بحيث أنه إذا زاد الدخل زاد الإستهلاك وبالعكس. ويقول كينز John Maynard Keynes أنه بزيادة الدخل يزيد الإستهلاك ولكن بنسبة متناقصة. وإن الميل للاستهلاك هو الجزء المنفق على الإستهلاك بالنسبة للدخل. ويعتمد هذا الميل على مجموعتين من العوامل[1] :

أ. العوامل الموضوعية Subjective Factors:

وتتمثل في :

١ ـ ثبات مستوى الأسعار.

٢ ـ تغيرات أذواق المستهلكين.

٣ ـ الأرباح أو الخسائر.

٤ ـ التغيرات في السياسة الضريبية وحجم الاحتياطي لدى الشركات.

٥ ـ التغير في التوقعات.

٦ ـ التغير في سعر الفائدة.

٧ ـ التغير في توزيع الدخل.

ب. العوامل الشخصية Personal Facotrs:

يرى كينز أن هناك عوامل رئيسية تؤدي إلى ميل الأفراد إلى الإقلال من الإنفاق من دخولهم أهمها :

١ ـ تكوين إحتياطي ضد الأحداث الطارئة.

٢ ـ لايجاد ظروف أفضل في المستقبل، مثل إيجاد ظروف أحسن عندما يكبر الإنسان في السن أو لتعليم أفراد الأسرة، وما شابه ذلك.

٣ ـ للتمتع باستهلاك حقيقي أكبر في المستقبل والرغبة في المعيشة في مستوى أفضل.

٤ ـ للتمتع بالاستقلال في السلطة.

٥ ـ للقيام بالمضاربة في أسواق الأوراق المالية كلما كانت الفرصة مواتية.

٦ ـ لتكوين ثروة لخلفه من بعده.

٧ ـ الإقلال من الإنفاق لمجرد الشح.

---

(١) د. إسماعيل محمد هاشم: مذكرات في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٦، ١٥٢.

ولا شك أن عكس هذا يؤدي إلى زيادة الإنفاق . وهذه الحوافز أطلق عليها اسم حوافز الاحتياط ، وبعد النظر والتقدير للمستقبل والقيام بالاستثمارات وهكذا . ويطلق على نسبة الزيادة الطفيفة في الاستهلاك إلى الزيادة الطفيفة في الدخل اسم الميل الحدي للاستهلاك .

ويعبر عن هذا الميل رياضياً بالمعادلة التالية :

$$\text{الميل الحدي للاستهلاك} = \frac{\text{الزيادة الطفيفة في الاستهلاك}}{\text{الزيادة الطفيفة في الدخل}}$$

وهذه النسبة عادة ما تكون كمية موجبة أقل من (١) . فإذا كان الاستهلاك يزيد بنسبة متناقصة مع كل زيادة في الدخل ، فإن هذا يترتب عليه أن تزداد الفجوة بين مستوى الاستهلاك ومستوى الدخل ، وحيث أن :

الدخل = الاستهلاك + الاستثمار

فإنه يلزم دائماً المحافظة على مستوى الدخل بحيث يتناسب الاستثمار مع المستوى المرغوب منه . ولذلك كلما زاد الدخل كلما زادت الحاجة إلى كميات أكبر من الاستثمار .

٥٤ ـ نظرية الادخار Saving Theory :

يعرَّف الادخار على أنه كل ما من شأنه أن يخفض الطلب على السلع الاستهلاكية ، حيث أن ما لا يستهلك يدخر . ويأخذ الادخار أحد الأشكال التالية :

١ ـ الادخار الاختياري :

ويتم هذا الشكل من الادخار من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء . وهنا يؤثر سعر الفائدة في الحافز على الادخار . ومع أن الادخار قد يكون مستقلاً عن سعر الفائدة ، فإن المدخرات تزيد كلما ارتفع سعر الفائدة .

٢ ـ الادخار الإجباري :

وينشأ هذا الشكل من الادخار بسبب فرض الضرائب .

٣ ـ الادخار التضخمي :

وينشأ بسبب ارتفاع الأسعار عندما لا يكون مصحوباً بزيادة في الدخل ، أي الادخار بسبب التضخم .

ولكي يتم تحقيق التعادل بين الادخار والاستثمار لابد من توافر :

أ ـ يجب أن يكون الادخار كافياً بحيث يحول عوامل الإنتاج من إنتاج السلع الاستهلاكية إلى إنتاج السلع الإنتاجية وهذا هو المعنى الحقيقي .

ب ـ يجب أن تكون قيمة الادخار بالمعنى النقدي كافية لتمويل الاستثمار الرأسمالي الحقيقي .

وعلى هذا يكون الادخار بمثابة جزء الدخل الذي لا يستهلك ، أما الاستثمار فهو الإضافة الجديدة للمخزون من الأصول الرأسمالية خلال فترة زمنية معينة ، وبما أن الدخل الذي لا ينفق يدخر ، والإنتاج الذي لا يستهلك يستثمر وإن الدخل وقيمة الإنتاج متساويان . فإن الادخار والاستثمار يكونان مظهراً لشيء واحد ، وهو قيمة الإنتاج غير المستهلك . وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية[1] :

١ ـ من الخطأ النظر إلى سعر الفائدة على أنه العامل الوحيد الذي يحقق التعادل بين الادخار والاستثمار .

٢ ـ إن العلاقة بين سعر الفائدة وحجم المدخرات ضعيفة وقد تكون أيضاً عكسية .

٣ ـ إن التعادل بين الادخار والاستثمار ينسب إلى التغييرات التي تطرأ على مستوى الدخل وليس على سعر الفائدة .

٤ ـ إن سعر الفائدة عند دخل معين يقع عند نقطة تقاطع منحنى الطلب على الاستثمار ومنحنى الادخار الذي يمكن إيجاده باتخاذ أسعار فائدة مختلفة عند ذلك .

٥٥ ـ نظرية التنافسية Competitiveness Theory :

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس العالمي . فالحواجز التقليدية لتدفق السلع والخدمات عبر الدول والأقطار والمتمثلة بالضرائب والرسوم الجمركية ، والحصص الكمية أخذت تتلاشى وراء الحواجز التقانية المرتبطة بمعايير الجودة والبيئة مما أدى لظهور منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة .

إن الفكر الاقتصادي التقليدي يربط مفهوم التنافسية بسعر صرف تفضيلي أو ميزان تجاري رابح أو صناعة مدعومة أو حتى معدل تضخم متدني . إلا أن المفهوم الحديث لها يرتبط بإرادة الدولة وسعيها لرفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء أكانت موارد بشرية أم مادية .

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف أنواع الشركات والمنظمات والقطاعات وحتى الدول . فالتنافسية على صعيد المنظمة تسعى لكسب حصة سوقية كبيرة . وهي تختلف عن التنافسية لقطاع ما يضم مجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة ، وهما بدورهما يختلفان عن تنافسية دولة ما تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها[2] .

---

(١) د. محمد خالد الحريري : التحليل الاقتصادي الكلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٤ .

(٢) نسرين بركات ، عادل العلي : مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، لم يذكر عام النشر ، ص٤ .

وتعرّف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها :

«القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات تكون أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية . مما يعني تحقيق نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة . ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية . ويمكن قياس تنافسية المنظمة من خلال المؤشرات التالية :

أ ـ ربحية المنظمة .

ب ـ معدل نمو المنظمة .

جـ ـ استراتيجية المنظمة المعتمدة .

د ـ القدرة على تلبية الطلب الخارجي .

هـ ـ القدرة على خلق حصة سوق كبيرة .

ولا يعتبر نجاح منظمة ما وتنافسيتها دليلاً على القدرة التنافسية للدولة . فقد يعزى هذا النجاح لعوامل استثنائية لا يمكن مجاراتها ومحاكاتها من قبل المنظمات الأخرى العاملة في نفس الدولة . لهذا كان لابد من التركيز على تنافسية صناعة معينة وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها ، حيث أن نجاح مجموعة من المنظمات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل .

أما فيما يخص التنافسية على مستوى قطاع معين فتعين قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية ، وبالتالي تميز الدولة في صناعة هذا القطاع . وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال :

أ ـ الربحية الكلية للقطاع .

ب ـ الميزان التجاري للقطاع .

جـ ـ محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج .

د ـ مقاييس أخرى تتعلق بتكلفة وجودة السلع على مستوى الصناعة .

أما بالنسبة لتنافسية الدولة . فهي القدرة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها . وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة . مما يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد . ومن أهم المحددات التي تؤثر على قدرة الدولة ما يلي :

أ ـ معدل الصادرات .

ب ـ مستوى تدفق الاستثمارات الأجنبية .

ومن المعلوم في الوقت الحاضر أن المنظمات هي التي تتنافس وليست الدول . وعلى هذا فإن المنظمات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى المعيشة لأفراد بلدها . أي أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المنظمات العاملة فيها وقدرتها على الدخول إلى الأسواق التنافسية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر .

٥٦ ـ نظرية الربح Profit Theory :

يعد الربح بمثابة حافز وموجه لجميع المنظمات الاقتصادية . وهذا الربح يحمل معنيين هما[1] :

أ . المعنى المحاسبي:

ويمثل الفرق بين الإيراد الكلي للسلعة والتكاليف الكلية . أي أنه المبلغ المتبقي للمنظمة بعد دفع عوائد عناصر الإنتاج التي تشترك في العملية الإنتاجية على أساس تعاقدي ، بالإضافة إلى الالتزامات الأخرى كالضرائب وأقساط الاستهلاك .

ب . المعنى الاقتصادي:

وهو المتبقي بعد اقتطاع (بالإضافة إلى الإقتطاعات المحاسبية السابقة) العائد الاقتصادي الخاص بخدمات عوامل الإنتاج المملوكة لصاحب المنظمة والتي ساهم بها في العملية الإنتاجية . ويقدر هذا العائد بتكلفة الفرصة البديلة لتلك الخدمات ، أي مقدار الأجور والريع والفائدة التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه قام بتأجير عمله أو أرضه أو إقراض ماله إلى الغير ، ولكنه ساهم بهذه الخدمات في منظمته الخاصة . وما يتبقى بعد ذلك من إيراده الكلي هو ما يعتبر ربحاً اقتصادياً . ومن أهم العوامل التي تؤدي لظهور الربح الاقتصادي ما يلي[2] :

أ ـ الإبتكارات .

ب ـ ظروف وحالات عدم التأكد .

جـ ـ القوى الاحتكارية .

ويلاحظ في الحياة العملية أن المنظمات تسعى إما لمضاعفة أرباحها ؛ أو تحقيق عائد مرضٍ على استثماراتها . ولكن إن تحقيق العائد المرضي لا يمكن ضمانه بسبب وجود ظروف

---

(١) د. صبحي تادرس قريصة ، د. محمود يونس : مقدمة في الاقتصاد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٨٤ ، ص ٢٩٠ .

(٢) د. نعمة الله نجيب إبراهيم : أسس علم الاقتصاد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١١ .

وحالات عدم التأكد التي تعمل المنظمات خلالها. وتظهر هذه الحالات بشكل خاص فيما يتعلق بما يلي:

أ ـ الطلب على السلع المنتجة.

ب ـ أسعار المدخلات في سوق عوامل الإنتاج.

جـ ـ طبيعة ودرجة المنافسة.

د ـ اتجاهات الأسعار مع التغيرات المحتملة وغير المحتملة في سوق السلع النهائية. وبذلك فإن نظرية الربح تساعد المنظمة في:

أ ـ قياس الربح.

ب ـ تحديد مخصصات الخطر.

جـ ـ حساب العائد على الاستثمار.

د ـ تخطيط الربح المستهدف.

ومن العوامل المقيدة للأرباح ما يلي[1]:

أ ـ العوامل الداخلية: ومن أمثلها:

١ ـ الرغبة في المحافظة على المركز الأدبي للمنظمة.

٢ ـ مقاومة التغيير.

٣ ـ الرغبة الزائدة في السيولة.

وهذه العوامل ترتبط بعمليات المنظمة. وتؤثر بطريق غير مباشر على تقييد الأرباح. ومن ثم لا تلتفت الإدارة إليها ولا تعرها أي اهتماماً.

ب ـ العوامل الخارجية: ومن أمثلتها:

١ ـ عدم تشجيع دخول منافسين جدد.

٢ ـ تحاشي مطالب النقابات العمالية.

٣ ـ المحافظة على العلاقات الطيبة مع المستهلكين.

وهذه العوامل معروفة للإدارة، وقد تكون من الخطورة بحيث تتطلب من الإدارة وضع خطط تهدف إلى تحقيق أرباح غير قصوى.

وبما أن الأرباح هي توزيع عوائد المبيعات، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بها بدقة. وينتج عن ذلك انطواؤها على درجة عالية من الخطر.

---

(١) د. صلاح الشنواني: اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢.

٥٧ ـ نظرية الاستثمار Investment Theory :

يعرَّف الاستثمار على أنه :

خسارة (التضحية) القيمة الحالية للأموال للحصول على قيمة مستقبلية أفضل[١] . أما العملية الاستثمارية فهي مجموعة الإجراءات التي يقرر المستثمر اتخاذها للاستثمار في الأسواق المالية المرغوبة ، والكيفية التي يتم من خلالها الاستثمار ، ومتى يجب أن يتم الاستثمار . وعلى هذا فإن الهدف الأساسي للمستثمرين ومديري الاستثمارات هو تعظيم معدل عائداتهم أو القيمة الاسمية لاستثماراتهم Terminal Value of Investments[٢] . ومن أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الاستثمار Investment Management في المنظمات ما يلي[٣] :

أ ـ وضع السياسة الاستثمارية .

ب ـ القيام بتحليل الأوراق المالية في المنظمة .

جـ ـ بناء محفظة المنظمة .

د ـ مراجعة المحفظة .

هـ ـ تقييم أداء المحفظة .

علاوة على ذلك ، لا يشكل القرار الاستثماري في حالة التأكد أية مشكلة . إذ يمكن حساب صافي القيمة الحالية للاقتراح الاستثماري على أساس تواريخ تنفيذ متباينة ، ومن ثم اختيار التاريخ الذي يتحقق من خلاله ، أعلى صافي قيمة حالية ، وهذه القاعدة لا يمكن استخدامها لتوقيت القرار الاستثماري في حالة عدم التأكد . فلو كان لدينا استثمار ما تتسم ظروفه بحالة من عدم التأكد ، وإن احتمال نجاحه أكبر من احتمال فشله . فليس من السهولة بمكان توقيت البدء بالاستثمار ، بشكل خاص إذا كان النجاح مصحوباً بعائد كبير ، والفشل مصحوباً بخسائر كبيرة . لماذا؟ .

لأنه لو كانت احتمالات النجاح كبيرة ، فإن تأجيل القرار يعني ضياع أو تأجيل التدفقات النقدية التي ستحصل عليها المنظمة فيما لو تم التنفيذ . ومن ناحية أخرى ، فإن التأجيل قد يكون فيه فائدة . إذ قد ينكشف للإدارة أن بوادر الفشل قريبة الاحتمال . ومن ثم فإن التأجيل يعني تجنب اتخاذ

---

(1) Sharpe, William and Others: Investments, (5th ed.) Prentice - Hall of India Private LTD, New Delhi, 1999, P. 1013.

(2) Francis, Jack Clark: Management of Investments, (3rd ed.), Mc Graw - Hill, Inc., Singapore, 1993, P. 4.

(3) Sharpe, William, and Others, Op. Cite, P. 882.

القرار الاستثماري من البداية . وبما أن التوقعات تشير إلى أن تنفيذ الاقتراح الاستثماري سوف يسفر عن صافي قيمة حالية موجب ، فإنه يصبح كاختيار الشراء الذي تكون فيه القيمة السوقية للسهم أكبر من سعر التنفيذ . وإن مثل هذا التصور يعني أن نموذج تسعير الاختيار ، قد يكون أداة مفيدة للمساعدة في تعزيز التوقيت السليم للقرار الاستثماري . وفي حالة التأجيل من الممكن أن تخلق الفترة الزمنية المتبعة أحداث يتحول بسببها صافي القيمة الحالية السالب للاقتراح الاستثماري إلى صافي قيمة حالية موجب ، مما يشجع على تنفيذ الاختيار أي الاقتراح[(١)] .

إن خطر التدفقات النقدية الاستثمارية يأتي من مصدرين رئيسيين هما[(٢)] :

أ ـ خطر المبيعات Sales Risk :

ويشير لدرجة عدم التأكد المرتبطة بعدد الوحدات المباعة وسعر السلعة أو الخدمة .

ب ـ خطر التشغيل Operating Risk :

ويشير لدرجة عدم التأكد المتعلقة بالتدفقات النقدية للتشغيل والتي تنشأ من مزيج تكاليف التشغيل الثابتة والمتغيرة .

وهناك حالياً ما يسمى بشركات الاستثمار Investment Companies وهي عبارة عن مؤسسات مالية تقوم بتجميع الأموال من مختلف المستثمرين ، وبصفة خاصة من صغار المستثمرين الذين لا تتوافر لهم موارد مالية كافية لتكوين تشكيلات مختلفة من محافظ الأوراق المالية ثم إدارتها سواء لكبار أو صغار المستثمرين . وخاصة الذين تعوزهم الخبرة أو الذين لا يتوفر لديهم الوقت الكافي لإدارة هذه المحافظ . وهناك أنواع مختلفة وأشكال متنوعة من هذه الشركات[(٣)] .

٥٨ ـ نظرية توزيع الدخل Distribution of Income Theory :

تهتم هذه النظرية بتحديد الأنصبة المطلقة والنسبية التي يحصل عليها كل عامل من عوامل الإنتاج لقاء مساهمته بخدماته في العملية الإنتاجية . وقد جرى التحليل التقليدي على تقسيم عوامل الإنتاج إلى الأرض ويحصل أصحابها على الريع ، والعمل ويحصل العمال على الأجور ، ورأس المال ويحصل أصحابه على الفائدة ، وأخيراً التنظيم ويحصل المنظمون على الأرباح .

---

(١) د. منير إبراهيم هندي : الفكر الحديث في مجال الاستثمار ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ ، ص ٧٨٠ .

(2) Peterson, Pamela P.: Financial Management and Analysis, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1994, P. 347.

(٣) د. عبد الغفار حنفي ، د. رسمية قرياقص : مذكرات في الأسواق والمؤسسات المالية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ١٩٩٥ ، ص ٣٤٦ .

لقد كانت اهتمامات الاقتصاديين الكلاسيك أمثال آدم سميث وريكاردو ومـاركس أيضـاً تتجه إلى تحديد أسباب التفاوت في توزيع الدخل القومي National Income فيما بين الطبقـات الاجتماعية الكبرى الثلاث وهي :

أ ـ العمال .

ب ـ الرأسماليين .

جـ ـ أصحاب الأراضي .

وهذا يتطلب تحليل مسألتين هما :

أ ـ العوامل التي تحدد الدخل الخاص بكل طبقة بالنسبة للدخل الإجمالي .

ب ـ تتبع آثار النمو الاقتصادي على طريقة توزيع الدخل فيما بين عوامل الإنتاج .

وقد اعتقد آدم سميث وريكاردو أن إعادة توزيع الدخل المصاحبة لعمليـة النمـو ستكون في صالح طبقة ملاك الأراضي أولاً يليهم في ذلك طبقة الرأسماليين . إلا أن التصـور الماركسي كان يخالف ذلك ، حيث اعتقد ماركس بأن عملية النمو الاقتصادي يصاحبهـا زيـادة غنـى الطبقـة الرأسمالية . كما أن توزيع الدخل سيسير في غير صالح الطبقة . وهكذا نجد أن اهتمامات هـؤلاء الاقتصاديين انصبت على ما يسمى بالتوزيع الطبقي للدخل Class Distribution of Income أي تحديد حجم الدخل المدفوع لكل طبقة من الطبقات السابقة .

وفي بداية القرن العشرين حول باريتو الاهتمام إلى مـا يسـمى بـالتوزيع الحجمـي للدخـل Size Distribution of Income والذي يعني تحديـد أسباب التفـاوت فـي توزيـع الدخـول بيـن أفراد المجتمع دون الإشارة إلى انتمائهم إلى طائفة معينة من أصحاب خدمات عوامـل الإنتـاج ، ولكن طبقاً لانتمائهم لمستوى دخلي معين . فالفرد يمكـن أن يكتسـب دخلـه مـن عـدة مصـادر ، فيمكنه اكتساب دخلاً أجرياً عن طريق بيع خدمات عمله ، ويحصل على فائدة عن طريق إقراض مدخراته . كما يمكن أن يحصل على ريع من عقارات يمتلكها أو أرباح أسـهم يقتنيهـا . ومـن ثـم جاءت المدرسة الكلاسيكية الحديثة على يـد مارشـال وكـلارك . ومـع ظهـور التحليـل الحديـث لإنتاجية عوامـل الإنتـاج تحـول الأمـر إلـى مـا يعـرف بـالتوزيع الوظيفـي للدخـل Functional Distribution of Income أي تحديد أسعار خدمات عوامل الإنتاج طبقاً لإنتاجياتها الحدية .

الفصل الرابع
نظريات الوظائف الإدارية

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:

٥٩ ـ نظرية الإنتاج Production Theory:

تشكل نظرية الإنتاج الأساس اللازم لتحليل تكاليف الإنتاج ووضع نظرية التكاليف. وهي توازي نظرية طلب المستهلك في التحليل الجزئي للاقتصاد. ويقصد بالإنتاج عملية تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات متمثلة في سلع وخدمات. أي أن الإنتاج يشير لجميع النشاطات المطلوبة في عملية إنتاج السلع والخدمات والمرتبطة بتسهيلات الإنتاج وتوظيف العمال وشراء المواد الخام ورقابة الجودة ومحاسبة التكاليف وغير ذلك[١].

ويطلق على هذه النظرية في بعض الأحيان اسم نظرية المشروع Project Theory حيث أنها تجيب على الأسئلة التالية[٢]:

أ ـ كيف تتأثر التكلفة الحدية ومتوسط التكلفة عند أي زيادة في معدلات الإنتاج؟

ب ـ ما هي الظروف التي تؤدي إلى ارتفاع التكلفة، وما هي الظروف التي تؤدي إلى انخفاضها؟

جـ ـ كيف تزداد معدلات الإنتاج عند زيادة عدد وحدات المستخدم من أحد عناصر الإنتاج وبقاء كمية العناصر الأخرى ثابتة؟

د ـ متى يزداد الإنتاج بازدياد كمية المستخدم من جميع عناصر الإنتاج؟

هـ ـ إلى أي مدى يمكن إحلال أحد عناصر الإنتاج (العمل مثلاً) محل عنصر آخر (رأس المال)؟

و ـ ما هو الحجم الأمثل للإنتاج وكيف يمكن الوصول إليه؟

---

(1) Salvator, Dominick: Managerial Economics in a Global Economy, (3rd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1996, P. 224.

(٢) د. علي شريف، د. محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٨، ص ١٧.

هذا وإن وسائل التحليل الاقتصادي المرتبطة بنظرية الإنتاج تساعد إدارة المنظمة في إصدار القرارات المتعلقة بكل من :

أ ـ تحديد حجم المنظمة .

ب ـ تحديد حجم الإنتاج .

جـ ـ تحديد المزيج المستخدم من عناصر الإنتاج .

وتلعب نظرية الإنتاج دورين في نظرية الأسعار النسبية ويتمثل أحدهما في توفير القاعدة التي يؤخذ بها في تحليل العلاقات بين التكاليف وأحجام الإنتاج ، حيث تؤثر التكاليف على العرض الذي يحدد الأسعار جنباً إلى جنب مع الطلب . أما الدور الثاني فيتمثل في استخدامها كأساس لنظرية طلب المنظمة على عناصر الإنتاج[1] .

ووفقاً لنظرية الإنتاج يتحقق أقصى إنتاج من تكاليف محدودة عندما تصرف هذه التكاليف على عناصر الإنتاج بالشكل التالي[2] :

$$\frac{\text{الإنتاج الحدي للعنصر } X}{\text{سعر العنصر } X} = \frac{\text{الإنتاج الحدي للعنصر } Y}{\text{سعر العنصر } Y} = \text{إلخ من عناصر}$$

وهناك الكثير من العناصر التي تؤثر على نجاح إدارة المنظمة وكفاءتها في عملية الإنتاج كالآلات المستخدمة وطرائق الإنتاج والترتيب الداخلي للمصنع ، ونظم التخزين ، ومدى وجود اختناقات في تدفق الإنتاج ، وسلوك العاملين .

ومن الملاحظ أن الكثير من المنظمات تسعى لرفع كفاءتها الإنتاجية ببعض التعديلات البسيطة . وفي الواقع إن إدارة الإنتاج تهدف لتحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة بأقل تكلفة مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الجودة المطلوب . ومن أهم القرارات التي يتخذها مدير الإنتاج ومعاونيه هي[3] :

أ ـ اختيار موقع المصنع .

ب ـ وضع سياسات الإنتاج .

(١) دونالدس . واتسن ، ماري أ. هولمان : نظرية السعر واستخداماتها (١) ، ترجمة : د . ضياء محمد ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ١٩٩٧ ، ص ٢١٥ .

(٢) د . أكرم شقرا : إدارة الإنتاج / العمليات ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٥ ، ص ٤٨ .

(٣) أ . د . سعد الدين عشماوي : الإدارة : الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ٢٠٠٠ ، ص ٣٢١ .

جـ - تحديد احتياجات المنظمة في الآلات .

د - تصميم عمليات ومراحل الصنع .

هـ - تخطيط ورقابة الإنتاج .

و - جدولة الإنتاج .

ز - الرقابة على جودة الإنتاج .

ح - عمليات الأمن .

وتتألف العناصر الأساسية للإنتاج من[1] :

أ - السلع Products :

وهي السلع المنتجة من قبل المشروع والمباعة لنشاطات اقتصادية أخرى وتسمى بالسلع النهائية End Products أي أنها يمكن أن تكون سلع إستهلاكية أو إنتاجية .

ب - عوامل الإنتاج Production Factors وتقسم إلى الأنواع التالية :

١ - عوامل تنظيمية Dispositive Factors .

٢ - عوامل أولية Elementary Factors .

٣ - عوامل إضافية Additional Factors .

وتقسم العوامل الأولية بدورها إلى عوامل استهلاكية Consumption Factors وعوامل محتملة Potential Factors .

ج - النشاط والتكنولوجيا Activity and Technology :

تعرَّف التكنولوجيا على أنها مجموعة نقاط الإنتاج التي يمكن أن تعمل بشكل بديل على أساس المعارف الفنية المتواجدة في المشروع . وتشكل نقاط الإنتاج أنشطة تحددها التكنولوجيا المستخدمة .

علاوة على ذلك يقسم الإنتاج إلى نوعين :

أ - الإنتاج المادي Physical Production:

ويعني تضيع شيء مادي عن طريق استعمال العمال والمواد والتجهيزات . كتصنيع البرادات والغسالات وغير ذلك .

(1) Fandel, Gunter: Theory of Production and Cost, Springer - Verlag, Berlin - Heidelberg, 1991, P. 37.

ب ـ *الإنتاج الخدمي Service Production:*

لا يقتصر هذا النوع من الإنتاج على تصنيع الأشياء المادية فقط ، وإنما يتعداها إلى مجال الخدمات . والإنتاج الخدمي يعني إنجاز وظيفة لها منفعة . كالخدمات المقدمة في المطاعم والفنادق والجامعات .

إن كل منظمة تحدد تابع دوالة إنتاج خاصة بها يتحدد شكلها بالظروف الفنية للإنتاج . وهنا نلاحظ أن التطور التكنولوجي يقود لخلق دالة إنتاج جديدة من شأنها تحقيق كمية أكبر من الإنتاج باستخدام نفس كمية المدخلات . أو أن تؤدي هذه الدالة إلى تحقيق نفس كمية الإنتاج باستخدام كمية أقل من المدخلات . وعلى العكس من ذلك فقد تتضمن دالة الإنتاج الجديدة مقدار أقل من الإنتاج لنفس الكمية المستخدمة من المدخلات .

٦٠ ـ نظرية التكلفة Cost Theory :

تعرَّف التكلفة على أنها الإنفاقات التي تتحملها إدارة المنظمة في سبيل تجميع الموارد الإنتاجية والجمع بينها بغرض إنتاج سلع أو خدمات يمكن بيعها[١] . أي أنها النفقات النقدية التي يتوجب على المنظمة دفعها للعناصر المستعملة في الإنتاج . ونقسِّم التكاليف في المنظمة إلى الأنواع التالية[٢] :

أ ـ المفاهيم المحاسبية للتكاليف : وتقسم التكاليف بموجبها إلى :

١ ـ تكاليف نوعية : وتضم تكلفة المواد والعمالة والخدمات الإضافية .

٢ ـ تكاليف وظيفية : وتضم التكاليف الإدارية والإنتاج والبيع والتوزيع .

٣ ـ تكاليف المراكز والأنشطة : وتضم تكاليف الإنتاج والخدمات الإنتاجية والتسويقية والإدارية والتمويلية .

٤ ـ تكاليف مباشرة : وتضم تكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة والتكلفة الصناعية المباشرة .

٥ ـ تكاليف غير مباشرة : وتضم التكلفة الإضافية للمراكز والتكلفة الإضافية العامة .

ب ـ المفاهيم الإقتصادية والإدارية للتكاليف : وتقسم التكاليف بموجبها إلى :

١ ـ تكاليف مطلقة وتكاليف الفرصة البديلة .

---

(١) د. صلاح الشنواني : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ١٩٩٥ ، ص ٢٠٧ .

(٢) د. سمير محمد عبد العزيز : الاقتصاد الإداري : مدخل كمي ، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ١٩٩٧ ، ص ٢١٨ .

٢ ـ التكاليف الثابتة والمتغيرة .

٣ ـ تكاليف الأجل القصير والطويل .

٤ ـ التكلفة التاريخية وتكلفة الإحلال .

٥ ـ التكلفة النقدية والتكلفة الدفترية .

٦ ـ التكلفة العاجلة والتكلفة القابلة للتأجيل .

٧ ـ التكلفة الكلية والمتوسطة والحدية والمضافة .

ومن الوفورات التي تحققها التكاليف أثناء وجود الحجم الكبير للإنتاج ما يلي :

أ ـ وفورات داخلية : وتقسم إلى :

١ ـ وفورات تسويقية : تتحقق نتيجة الشراء بكميات كبيرة تتيح التمتع بخصم الكمية والحصول على أسعار أقل من الموردين . وتدعيم المركز التفاوضي للمنظمة عند تفاوضها مع الموزعين ووكالات الإعلان وغير ذلك .

٢ ـ وفورات إنتاجية : تتمثل هذه الوفورات في كمية وتكاليف عناصر الإنتاج المستخدمة .

٣ ـ وفورات تمويلية : وتتحقق نتيجة الحصول على القروض بشروط مالية ملاءمة للمنظمة .

ب ـ وفورات خارجية : وتتمثل في :

١ ـ جذب الصناعات المساعدة مثل صناعة الإطارات بالنسبة للسيارات .

٢ ـ تنمية عمالة ماهرة للصناعة .

٣ ـ جذب خدمات تعليمية وتجارية .

وبالرغم من وجود هذه الوفورات ، إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتحقق أثناء وجود الحجم الكبير للإنتاج ، ويعود ذلك إلى تعقد النظام الإداري والعلاقات العمالية وارتفاع تكاليف التسويق .

ولكي نحصل على تقديرات جيدة للتكاليف يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات فإنه يجب :

١ ـ تكوين صورة دقيقة للبرامج البديلة التي ستكون موضع إختيار .

٢ ـ التعرف على المفاهيم المختلفة للتكاليف حتى يمكن إختيار أصلحها للغرض .

٣ ـ المرونة في تقسيم السجلات المحاسبية على أسس بديلة .

٤ ـ المهارة في القيام بالتحليل الكلي .

ويلعب قياس وتحليل التكاليف دوراً هاماً في قياس وتحديد الدخل ، واستخدامه كأداة للرقابة على كفاية التشغيل في المنظمة ، وكعامل مؤثر على تسعير السلع ، وكعامل مرتبط بأشكال معينة من اللوائح الحكومية المنظمة للنشاط التجاري .

ومن أهم الطرائق المستخدمة في تحليل التكاليف ما يلي :

أ ـ خرائط الانتشار (التشتت) Scatter Charts .

ب ـ الدراسة الهندسية Engineering Study .

جـ ـ طريقة الخط المستقيم Straight Line .

د ـ نقطة التعادل Break - Even Point .

ويقصد بتحليل التكاليف في الأجل القصير سلوك التكاليف عندما تكون بعض المدخلات ثابتة ، بينما تكون مدخلات أخرى متغيرة في الكمية . ويمكن أن يفسر هذا القول تفسيراً ضيقاً في حال القول بأن هذا التحليل يعالج العلاقة بين إجمالي التكاليف وبين الكمية المنتجة . أي يعالج الطريقة التي تزداد بها التكاليف الكلية ، كلما أضيفت مدخلات متغيرة لتزويد كميات أكبر من الإنتاج .

أما تحليل التكاليف في الأجل الطويل Long - Term فيشير إلى الوفورات أو التبذيرات الناتجة من حجم العمليات . ففي بعض المشروعات تكون وفورات الحجم ذات قيمة بسيطة إذا تعدت المشروعات حجماً بحد أدنى معين . وقد تجد في مشروعات أخرى نوعاً من التوازن حيث توجد وفورات الحجم عند بعض مستويات الإنتاج ، ثم تقديرات الحجم عند المستويات الأكبر من الإنتاج ، ويكون الوضع الأمثل عند الحجم المتوسط .

٦١ ـ نظرية التمويل Finance Theory :

يرتبط مفهوم التمويل Financing بمهام المدير المالي التي يفترض أن تكون متماثلة من مشروع لآخر . وعلى الرغم من اعتبار التمويل أحد فروع علم الاقتصاد Economics Science إلا أنه ظل يدرس خارج نطاق هذا العلم حتى وقت قريب . وقد لاحظ الباحثون أن نظرية التمويل لم تشهد تطوراً هائلاً للاقتصاد . لذلك فقد أدركوا ضرورة وضع المبادئ اللازمة لهذه النظرية . وقد تم الاعتماد على مبادئ النظرية الاقتصادية في وضع مبادئ نظرية التمويل . لذلك يمكن القول أن التحليل الاقتصادي قد ساهم في وضع الإطار العام وتكامل نظرية التمويل[1] .

إن قرار التمويل Financing Decision يشكل قراراً رئيسياً ثانياً بعد قرار الاستثمار بالنسبة للمنظمة . وضمن هذا القرار يهتم المدير المالي بتحديد المزيج التمويلي الأفضل أو هيكل رأس

(١) د . محمد الناشد : الإدارة المالية : التخطيط المالي والنقدي ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ١٩٩٠ ، ص ٣٥ .

المال، فإذا استطاعت المنظمة أن تغير قيمتها الكلية عن طريق تنوع هيكل رأسمالها فإن المزيج التمويلي الأمثل الذي يجب إيجاده من الضروري أن يعظم القيمة السوقية لها(١).

ويتم تنظيم عمليات التمويل باختلاف أنواع المنظمات على الشكل التالي(٢):

أ ـ في منظمات الأفراد:

في هذا النوع من المنظمات يقوم المالك بمباشرة عمليات التمويل بنفسه.

ب ـ في منظمات الأموال:

إن المدير هو الذي يكون مسؤولاً عن هذه الوظيفة بينما يشرف المراقب المالي على عمليات التمويل الداخلي.

جـ ـ في المنظمات الكبيرة:

يمكن تخصيص شخص أو أكثر لإعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية، ومن المتعارف عليه القيام بإيجاد وخلق عملية التعاون الوثيق مع المدير المالي، وبشكل خاص فيما يتعلق بالتمويل الخارجي.

إن هدف الإدارة الناجحة هو التخطيط للحصول على متحصلات جارية لمقابلة الالتزامات الجارية، واحتجاز المبالغ اللازمة لمقابلة الالتزامات الطويلة الأجل، عندما ينتهي العمر الإنتاجي المقدر أو الفعلي للأصول الثابتة. وذلك عن طريق تكوين المخصصات أو الاحتياطات.

وتقسم مصادر التمويل في منظمات الأعمال إلى الأنواع التالية(٣):

أ ـ التمويل الذاتي: ويقسم إلى المصادر التالية:

١ ـ الأسهم العادية.

٢ ـ الأسهم الممتازة.

٣ ـ الأرباح المحفوظة.

ب ـ التمويل من المصادر الطويلة الأجل: ويقسم إلى الأنواع التالية:

١ ـ القروض الطويلة الأجل.

٢ ـ السندات.

---

(1) Horne, James C. Van: Financial Management and Policy, (11th ed.) Prentice - Hall International Inc., Upper - Saddle River, N. J. 1998, P. 6.

(٢) أ. د. سعد الدين عشماوي: الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ٣١٢.

(٣) د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٥.

جـ ـ التمويل من المصادر القصيرة الأجل: ويقسم إلى الأنواع التالية:

١ ـ الائتمان التجاري.

٢ ـ التمويل من خلال البنوك التجارية.

٣ ـ الأوراق التجارية.

٤ ـ تحويل حسابات المدينين.

٥ ـ التمويل بضمان المخزون.

د ـ التمويل بالاستئجار: ويقسم إلى الأنواع التالية:

١ ـ البيع ثم الاستئجار.

٢ ـ استئجار التشغيل.

٣ ـ الاستئجار المالي.

هـ ـ التمويل الخارجي: ويقسم إلى الأنواع التالية[1]:

١ ـ المعونات الأجنبية الخارجية.

٢ ـ القروض الأجنبية.

٣ ـ الاستثمارات الأجنبية الخاصة.

وباختصار، إن وظيفة التمويل في المنظمات لا تقتصر على اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية بل تقر بضرورة القيام بالتخطيط المالي Financial Planning للتعرف على الأوضاع المستقبلية قبل اتخاذ أي قرار. وأيضاً القيام بتنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمنشأة، والحكم على سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

وهذا يشير إلى تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل. كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية. ولكي يتم أداء الوظيفة المالية على أحسن وجه لابد أن يسترشد القائمين عليها بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه وتفترض نظرية التمويل الإداري حلولاً للمشكلات المالية منها[2]:

أ ـ وضع نظم لتدقيق حسابات الشركة لتقييد أنواع سلوكيات الإدارة.

---

(١) د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط ٢، ١٩٩٨، ص ٣٠٧.

(٢) فردويستون، يوجين برجام: التمويل الإداري، الجزء الأول، تعريب ومراجعة: د. عدنان داغستاني، د. أحمد نبيل عبد الهادي، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٣، ص ٣٠.

ب ـ الحصول على أنواع مختلفة من التعهدات والكفالات من المديرين بعدم ممارسة أية إساءات .

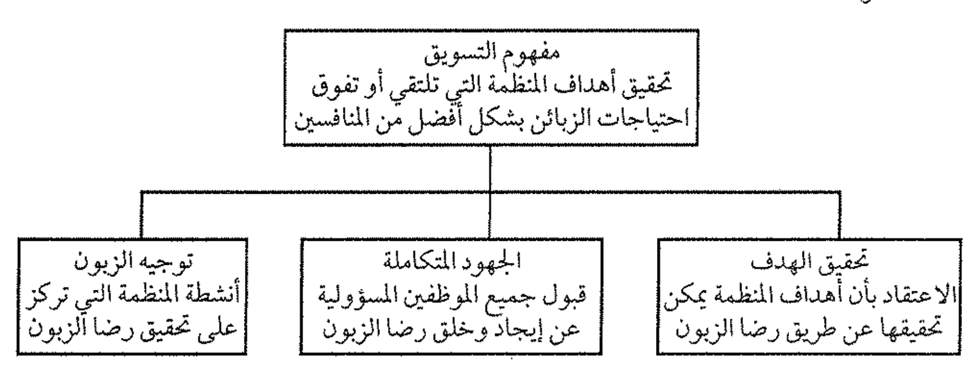
جـ ـ القيام بتغييرات في نظم المنظمة للحد من قدرة المديرين على القيام بالممارسات غير المرغوبة .

وفي الحياة الواقعية هناك فرصة للمديرين للبرهنة على اهتمامهم بالمنفعة القصوى للمنظمة ، وأحد المقاييس لهذا هو درجة الإنجاز الاستثماري للشركة وقيمة الأسهم في السوق .

٦٢ ـ نظرية التسويق Marketing Theory :

يعرّف التسويق على أنه[١] :

«عملية تخطيط وتنفيذ التصور (الفهم) والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لإيجاد التبادل الذي يرضي الأهداف الشخصية والتنظيمية» . وهذا التعريف يتضمن جميع النشاطات المرتبطة بالتسويق . كما أنه يلقي الضوء على عملية التبادل وعلى الوظيفة الرئيسية للتسويق . وتتمثل المكونات الرئيسية لمفهوم التسويق في الشكل رقم (٨) الذي يوضح هذه المكونات[٢] .



الشكل رقم (٨) المكونات الرئيسية لمفهوم التسويق.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية[٣] :

١ ـ إن التسويق ظاهرة شاملة ، ويمكن أن تنفذ من خلال الدرجات المتنوعة للتعقيد الفني ، ولكن بأسلوب لطيف للبيئة التي تظهر فيها الثقافة المناسبة .

---

(1) Bovee, Court Land L., and Others: Marketing, (2nd ed.), MC Graw - Hill, Inc., New York, 1995, P. 5.

(2) Jobber, David: Principles and Practice of Marketing, MC Graw-Hill Book Co., London, 1995, P. 5.

(3) Hunt, Shel by D.: Marketing Theory: The Philosophy of marketing Science, Richard D. Irwin, Inc., 1983, P. 254.

٢ ـ هناك طرائق وأساليب تفصل المستهلكين عن المنتجين نتيجة وجود ظروف نفسية أو جغرافية أو اقتصادية أو معلوماتية أو زمانية أو ظروف أخرى تكون مرغوبة في السوق تحدد مهام التسويق ووظائفه وهيكله .

٣ ـ إن المشاركين في التسويق يعملون في نظم للعلاقات أو المجموعات أو القنوات ، أي العملية المطلوبة لتدفق الأدوار التي يمارسونها .

٤ ـ إن الهيكل المؤسساتي للتسويق يمثل قطاع اقتصادي لعملية التسويق وهو يتألف من وحدات مختلفة فنياً عن الأهداف الاقتصادية .

٥ ـ تشير تكنولوجيا التسويق والأخلاق الاجتماعية إلى السلوك الشخصي المتبادل في العلاقات التسويقية .

٦ ـ تماماً كالعملية الموجهة ثقافياً للتفاعل الاجتماعي ، إن التسويق تابع للهدف الاجتماعي . وهو موضوع رقابة المؤسسات الأساسية في المجتمع ، حتى بالنسبة لظروف السوق البديلة والنموذج السلوكي ضمنها .

ومن أهم الأسباب التي ساعدت على تزايد أهمية هذه النظرية ما يلي[1] :

١ ـ تدهور مبيعات المنظمات .

٢ ـ انخفاض معدلات النمو الاقتصادي .

٣ ـ الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية .

٤ ـ تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين .

٥ ـ ارتفاع المنافسة بأنواعها المختلفة .

٦ ـ ارتفاع التكاليف البيعية .

٧ ـ ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية .

٨ ـ التقدم التكنولوجي .

٩ ـ ظهور جمعيات حماية المستهلك .

إن التسويق يساعد على تحقيق ما يلي :

١ ـ خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة .

---

(١) د. عبد السلام أبو قحف : التسويق : وجهة نظر معاصرة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، د. ت ، ص ١٤ .

٢ ـ خلق الكثير من فرص التوظف.

٣ ـ خلق منافع عديدة كمنفعة الزمان والمكان والملكية.

٤ ـ غزو الأسواق الدولية.

٥ ـ مواجهة المنافسة.

والحقيقة المؤكدة هي أن أي منظمة لا تقوم بالإنتاج بهدف الإنتاج فقط، ولكنها تقوم بالإنتاج بهدف التسويق. لذلك يجب أن تمارس وظائف هامة ترتبط بالنشاط التسويقي منها التحليل والتنبؤ، وتنمية وتصميم المنتجات والتأثير على الطلب من خلال التصميم والإعلان والترويج والخدمات المرتبطة بالتوزيع وخدمات ما بعد البيع أيضاً.

٦٣ ـ نظرية الأفراد (الموارد البشرية) Personnel Theory (Human Resources):

تعرَّف وظيفة الأفراد على أنها[1]:

«النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها». ومن أهم الأسباب التي دعت لتطور هذه النظرية ما يلي[٢]:

١ ـ التغير التكنولوجي السريع حيث زاد من التخصص الذي ترافق مع الثورة الصناعية.

٢ ـ نشوء المساومة الجماعية المتحررة والخالية من القيود بناءً على طلب العمال واتحاداهم.

٣ ـ حركة الإدارة العلمية.

٤ ـ علم النفس الصناعي.

٥ ـ الممارسات الحكومية وأفرادها.

٦ ـ نشوء الأفراد المتخصصين ونموهم لا سيما في مجالات الأفراد.

٧ ـ حركة العلاقات الإنسانية.

٨ ـ العلوم السلوكية.

٩ ـ التشريعات الاجتماعية وقرارات المحاكم.

وتتمثل الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد في التالي:

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ٨.

(2) Cascio, Wayne F.: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, (4th ed.), Mc Graw - Hill, Inc., New York, 1995, P. 34.

أ ـ مساعدة المديرين في تكوين سياسة أفراد محددة المعالم ومتطورة وفقاً لاحتياجات وظروف المنظمة .

ب ـ التأكد من أن رؤساء الأقسام والمشرفين يفهمون تماماً ويطبقون سياسة المنظمة .

جـ ـ تحليل الوظائف وتوصيفها .

د ـ اختبار العاملين الجدد ، وذلك من خلال نموذج استخدام أو اختيار شخصي أو كتابي أو اختبار عملي ، أو مراجعة المصادر والسجلات وتوصيات المشرفين .

هـ ـ جعل العامل ملماً بسياسات المنظمة والاعتراف به من قبل الرؤساء والزملاء .

و ـ تتبع العامل الجديد حتى يمكن إجراء التنسيق الضروري بينه وبين من يرتبط عمله بهم .

ز ـ الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين أو السابقين .

ومن الضروري أن تتم عملية اختيار الأفراد المناسبين للعمل في الوظيفة الشاغرة وفق مواصفات يجب توافرها فيهم . وهذه المواصفات يمكن أن تؤسس على نظام الدرجات التالية التي يمكن تطويرها أو تبسيطها[1] .

خطة النقاط السبع	**خطة النقاط الخمس**
ـ الحالة الصحية (الجسمانية)	ـ التأثير على الآخرين
ـ المؤهلات والإنجازات	ـ المؤهلات/ الخبرة
ـ الذكاء العام	ـ القدرات الذاتية
ـ الصفات الخاصة	ـ التحفيز
ـ الاهتمامات	ـ التكيف
ـ التصرف في المواقف	
ـ الظروف	

ولتحقيق وظائف إدارة الأفراد لابد من وضع خطة لتكوين هؤلاء الأفراد في المنظمة وتحديد احتياجات العمل منهم في جميع المراكز والمستويات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة . كما يحتاج الأمر إلى وضع نظم خاصة بمصادر الحصول عليهم واختيارهم وتعيينهم في المراكز الصحيحة . كذلك يجب وضع الخطط والبرامج المتعلقة بظروف العمل الصحية من

---

(١) كارن لانز : الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد ، ترجمة : فؤاد هلال ، دار الفجر ، القاهرة ، ط ١ ، ١٩٩٥ ، ص ٢٠ .

أجور ومكافآت وتنقلات وترقيات وتقييم وتوفير الخدمات أيضاً. ومن أهم الأمور التي يجب التركيز عليها عند دراسة الموارد البشرية التعليم والتدريب الخاص بالعمال والموظفين وتقدير مدى احتياجهم للتدريب في ضوء الأسئلة التالية[1]:

١ ـ ما هي الفجوة بين الأداء المرغوب والفعلي؟

٢ ـ هل سبب المشكلة الافتقار إلى المهارات الفنية؟

٣ ـ هل سبب المشكلة هو تصرفات وسلوك الموظفين؟

٤ ـ هل يمكن أن تسد الفجوة من خلال الانتباه إلى الإشراف، أم أنك تعتقد أن هناك حاجة إلى تدريب خاص؟

٥ ـ إذا كان الأمر يتطلب التدريب، فأي الموظفين يحتاج إلى ذلك التدريب؟

٦ ـ هل لديك القدرة الداخلية على توفير التدريب؟ إذا كان ذلك ممكناً من الذي سيقوم بالتدريب ومتى؟

٧ ـ إذا كان الأمر كذلك واخترت أن تخرج للتدريب، فما هي الموارد المتاحة؟

٨ ـ ما هي نتائج الأداء التي يجب أن تتوقعها من التدريب؟

٩ ـ ما هي تكلفة التدريب؟

١٠ ـ ما هي المزايا المادية التي سوف تنتج عن التدريب؟

وبمجرد أن تتوافر لديك إجابات هذه الأسئلة يمكنك أن تحدد نوع البرنامج الذي ستستخدمه، إذا اخترت أن تقوم بالتدريب داخلياً، قم بتهيئة نفسك لتكون أفضل موجه.

---

(١) آرثر بيل: إدارة الأفراد: مرشد الأذكياء الكامل، دار الفاروق، القاهرة، ط ١، ٢٠٠١، ص ١٣٤.

الفصل الخامس
نظريات تسويقية

من أهم النظريات التسويقية في المنظمات ما يلي :

٦٤ ـ نظرية البرمجة التسويقية :

من الضروري في نظرية البرمجة التسويقية فحص عمل إدارة التسويق Marketing Management. وهذا يتطلب تحليل واختيار الأسواق المستهدفة التي يمكن أن تضع جهودها في خطة تطوير البرامج التسويقية. وهنا لابد من تحديد المستوى والمزيج وتخصيص موارد التسويق بالعلاقة مع الأهداف التسويقية.

ومن ناحية أخرى، تتطلب نظرية البرمجة التسويقية تطبيق المبادئ المعيارية للاقتصاد، وخصوصاً التحليل الحدي Marginal Analysis لتحديد المستويات المثلى وتشغيل الموارد التسويقية. وبالرغم من أن النظرية لا تزال ناشئة، وأن العديد من المشكلات فيها لا تزال غير محلولة، إلا أن عمل أفراد مثل تشامبرلن Chamberlin وفيردون Verdoorn وألدرسون Alderson وميكوتز Mickwitz والعديد من الأفراد الآخرين الذين وضعوا البداية الجيدة للمكونات الفكرية لنظرية البرمجة التسويقية المتميزة. وتتكون المفاهيم الرئيسية للبرمجة التسويقية في النقاط التالية[1] :

١ . متغيرات الطلب Demand Variables:

إن الهدف الأساسي للمنظمة هو استعمال مواردها بأسلوب يقودها لتحقيق أهدافها. فأهداف المنظمة يمكن أن تتضمن العديد من الأشياء من بينها تحقيق مستوى عال للربح. فالأرباح نفسها هي نتيجة لنجاح المنظمة في توليد وإيجاد علاقة جيدة بين مبيعات وتكاليف المنظمة. فأصحاب التسويق الابتكاري الفعّال Effective Innovative Marketing يتعاملون دائماً مع مستويات متغيرة من العرض والطلب، وأحياناً يكون الطلب كبير، وفي أوقات أخرى

(1) Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Prentice, Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1967, P. 263.

يكون الطلب شديداً، وخفض التسويق بدلاً من حث الناس على شراء واستهلاك المنتج، فإنه لا يشجعهم على ذلك[1]:

وهنا تتجلى مهمة الإدارة في تحقيق مستوى ربح للمبيعات، ويمكن أن تصنف متغيرات الطلب إلى الأنواع التالية:

أ ـ متغيرات الزبون Customer Variables.

ب ـ المتغيرات البيئية Environmental Variables.

حـ ـ المتغيرات التنافسية Competitive Variables.

د ـ متغيرات القرار التسويقي Marketing Decision Variables.

٢ . متغيرات القرار التسويقي: Marketing Decision Variables

إن متغيرات القرار التسويقي تلعب دوراً مركزيا في نظرية البرمجة التسويقية. وهي تشكل أدوات رقابة المنظمة. فهي أدوات وتعليمات تسويقية تستعمل لتحفيز وتشجيع المبيعات.

وتصنف متغيرات القرار التسويقي في:

أ ـ السلعة Product

ب ـ المكان Place

جـ ـ الترويج Promotion

د ـ السعر Price

٣ . المزيج التسويقي Marketing Mix:

ويشير لكميات وأنواع المتغيرات التسويقية المستعملة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، حيث تختار المنظمة البعض منها للاستعمال الفعال. ويمكن أن تستعمل بعض المزائج من متغيرات القرار التسويقي أيضاً.

٤ . الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy:

إن المزائج التسويقية قد تتغير من وقت إلى آخر بالاستجابة لعوامل جديدة في الصورة العامة للتسويق. وبذلك تشير الاستراتيجية التسويقية لمجموعة من المبادئ أو القواعد المرتبطة بالقرارات، وتختلف الاستراتيجيات التسويقية وفقاً لعناصر البيئة التي تؤكد طبيعة وتعقيد الاستجابة. ومن أهم أنواع الاستراتيجيات التسويقية ما يلي[2]:

---

(١) جي جوناثان جاباي: التسويق الابتكاري، مكتبة الشقري، الرياض، ط ١، ٢٠٠١، ص ٢٨.

(2) Guiltinan, Joseph P.: and Gor don W. Paul: Marketing Management: Strategies and Programs, (5th ed.), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1994, P. 172.

أ ـ استراتيجيات الطلب الأساسي : وتقسم إلى الأنواع التالية :

١ ـ الاستراتيجية المرتبطة بزيادة عدد المستعملين .

٢ ـ الاستراتيجية المرتبطة بزيادة معدل الشراء .

٣ ـ الاستراتيجية المرتبطة بالمحافظة على الزبائن الموجودين .

٤ ـ الاستراتيجية المرتبطة بجذب زبائن جدد .

ب ـ استراتيجيات الطلب الانتقائي : وتقسم إلى :

١ ـ استراتيجيات الاكتساب .

٢ ـ استراتيجيات الاحتفاظ .

جـ ـ استراتيجيات تسويق الخطوط السلعية : وتقسم إلى :

١ ـ استراتيجيات الإحلال والاستبدال .

٢ ـ استراتيجيات الإتمام .

٥ . الجهود التسويقية Marketing Efforts:

يتطلب تحقيق المزيج التسويقي كمية من الجهود بغرض تحقيق هدف توليد وخلق المبيعات ، والجهد التسويقي يعد مصطلحاً مختصراً يستخدم في تحديد قيمة جميع المدخلات في العمليات التسويقية بهدف توليد وتشجيع المبيعات .

٦ . التخصيص التسويقي Marketing Allocation:

يصف التخصيص التسويقي قطاع المنظمة في جهود سوقها وقدرتها على تحديد سوق سلعها وتقسيمات الزبائن ومناطق المبيعات .

٧ . الاستجابة السوقية Market Response:

تشير استجابة السوق لسلوك المبيعات بالاستجابة إلى المستويات البديلة والتخصيصات ومزائج جهود التسويق .

٦٥ ـ نظرية الأسعار Prices Theory :

يعد تحديد أسعار بيع السلع والخدمات إحدى أهم الموضوعات التي تواجه إدارة المنظمات على اختلاف أنواعها لما في ذلك من تأثير بالغ على الإيراد الكلي والتكاليف الكلية ، وبالتالي أرباح المنظمة . أي أن السعر يلعب دوراً هاماً في تخطيط أرباح المنظمات ، لذلك لابد من توفيق العلاقة بين السعر وحجم الإنتاج والتكلفة بالأسلوب الذي يحقق أكبر منفعة ممكنة ، وذلك لأنه إذا كان السعر مرتفعاً فلن يزداد عدد المشترين بالقدر الكافي . وإذا كان السعر منخفضاً ، فإن

المنظمة لن تكون قادرة على تغطية تكاليفها، وإذا لم يكن السعر مناسباً فقد يترتب على ذلك عدم الاستغلال الكامل للطاقة، وبالتالي ترتفع تكاليف الإنتاج، لذلك لابد من تسنيد السعر المناسب للسلعة أو الخدمة فهذا السعر لا يعني الجمود والثبات. فالسعر المناسب اليوم قد لا يكون المناسب بالأمس أو الغد، فالأمر يحتاج دائماً إلى المراجعة المستمرة لقرارات التسعير[١].

إن نظرية السعر توضح تركيب أو توزيع الإنتاج الكلي، أي الإجابة عن السؤال لماذا يتم إنتاج بعض الأشياء بكميات أكبر من الأخرى. وتستخدم نظرية الأسعار في مجالات عديدة. ومن أهم الاستعمالات استخدامها لمعرفة عملية سير الاقتصاد، ويعتبر الإلمام بهذه النظرية ضرورياً لأي فرد يريد التعمق في معرفة الكيفية التي يعمل بموجبها أي قطاع أو منظمة، وهذا الإلمام يشكل الأساس لتفهم الوضع الذي تدور حوله الصراعات الأيديولوجية والسياسية في العالم في الوقت الحاضر[٢].

إن الأطراف المعنية بالسعر هي:

أ - الأفراد المسؤولون عن ترويج المبيعات.

ب - المستهلكون النهائيون.

جـ - البائعون المنافسون.

د - المنافسون المرتقبون.

هـ - الوسطاء.

و - الموردون.

ز - الحكومة.

وتركز غالباً النظرية الاقتصادية على طرفين فقط من الأطراف السابقة وهما: المشترون والبائعون، ولكن في الحياة العملية يجب أن تأخذ عملية التسعير جميع هذه الأطراف في الاعتبار، لأن لكل طرف تأثير على النتيجة النهائية التي ترغب في الوصول إليها.

أما فيما يخص قرارات التسعير فتعتمد درجة الروتينية في اتخاذها على العوامل التالية[٣]:

---

(١) د. سمير محمد عبد العزيز: الاقتصاد الاداري: مدخل كمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ١٩٩٧، ص ٢٧٤.

(٢) دونالدس. واتسن، ماري أ. هولمان: نظرية السعر واستخداماتها (١) ترجمة: د. ضياء مجيد، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٧، ص ٢٩.

(٣) د. صلاح الشنواني: اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ١٩٩٥، ص ٢٦٦.

١ ـ عدد قرارات التسعير.

٢ ـ السرعة المطلوبة لاتخاذ قرارات التسعير.

٣ ـ تنوع الأسواق التي تخدمها المنظمة.

٤ ـ مدى دقة البيانات المتاحة.

٥ ـ الاعتبارات الخاصة بالأفراد.

ومن أهم طرق التسعير المستخدمة في المنظمات ما يلي:

١ ـ التسعير على أساس التكلفة مع هامش ربح ثابت.

٢ ـ التسعير على أساس التكلفة مع هامش ربح متغير.

٣ ـ طريقة التسعير بالتقدير الذاتي.

٤ ـ طريقة التسعير التجريبي.

٥ ـ طريقة التسعير المستقر.

٦ ـ طريقة التسعير بالتقليد.

وتتدفق المعلومات المطلوبة لعملية التسعير من عدة جهات في المنظمة منها:

أ ـ أفراد البيع: وهؤلاء يزودون الإدارة بالمعلومات من ردود الفعل من جانب العملاء تجاه الأسعار، وكذلك معلوماتهم عن أسعار السلع المنافسة.

ب ـ أفراد محاسبة التكاليف: وهؤلاء يزودون الإدارة بالبيانات عن التكاليف.

جـ ـ الباحثون المتخصصون في المنظمة: كالمتخصصون في المجالات التسويقية من خلال إعطاء نتائج التجارب والدراسات الإحصائية.

هذا وتعتمد نظرية الأسعار على فرض أساسي وهو ربحية المنظمين في تحقيق الأرباح القصوى. وتتجلى أهمية نظرية الأسعار في مختلف أنواع المنافسة سواء أكان ذلك في:

أ ـ حالة المنافسة الحرة.

ب ـ الاحتكار.

جـ ـ المنافسة الاحتكارية.

د ـ منافسة القلة.

إن الطلب وحده، أو العرض وحده لا يعطينا صورة كاملة عن السعر الذي ستباع به السلعة، أو الذي تقدم به الخدمة. وإنما يتحدد هذا السعر من خلال تفاعل قوى العرض والطلب معاً. وينتج من خلال هذا التفاعل ما يسمى بسعر التوازن والذي تتساوى عنده الكمية

المعروضة والمطلوبة، أو أنه السعر الذي تتوازن عنده قوى الطلب من جانب المشترين وقوى العرض من جانب البائعين، وإذا حدث أي انحراف عن وضع التوازن، فإن هناك مجموعة من القوى التي تعمل على إعادة وضع التوازن مرة ثانية.

٦٦ ـ نظرية السلع الاجتماعية Social Products Theory :

تقدم نظرية السلع والخدمات الاجتماعية تبريراً لوظيفة التخصيص في سياسة الميزانية، ورغم صعوبة تحليلها، فإنها ذات أهمية مركزية في تحليل اقتصاديات القطاع العام، كما هو الحال في نظريات الوحدات المستهلكة والمنتجة التي تشكل جوهر اقتصاديات القطاع الخاص. وتقوم هذه النظرية على الأفكار التالية[1] :

١ ـ **فكرة الكفاءة** : يتحقق الاستعمال الكفء للمورد عندما لا تكون هناك إمكانية إحداث تغيير يساعد أحد الأفراد دون الإضرار بأي فرد آخر. وهناك العديد من الحلول الكفوءة لمشكلة التخصيص، يعكس كل منها حالة مختلفة للتوزيع بين المستهلكين.

٢ ـ **السلع الخاصة** : وهي السلع المتنافسة مع السلع الاجتماعية العامة، وهي تنافسية في استهلاكها.

٣ ـ **السلع الاجتماعية** : وهي سلع نموذجية، حيث لا تكون تنافسية في استهلاكها بحيث يستطيع أفراد الجماعة الاستمتاع بنفس فوائدها. وفي هذه الحالة يكون الاستبعاد غير مرغوب فيه، أو غير ممكن. وعلى أساس هذه التعريفات فإن شروطاً معينة يجب استيفاؤها لاستعمال الموارد بكفاءة، وقبل اعتبار الآلية التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك الاستعمال الكفء. وهكذا.

٤ ـ **في السوق التنافسية** : سيدفع جميع المستهلكين نفس السعر، ولكنهم سيستهلكون كميات مختلفة وفقاً لدخولهم وتفضيلاتهم. ويمكن حل هذه المشكلة من خلال :

أ ـ إن السلع الاجتماعية ليست تنافسية في الإستهلاك، وبالتالي فإن نفس الكمية يمكن للجميع أن يستهلكوها، وربما أن المستهلكين يختلفون في دخولهم وأذواقهم، فإن معدلات الإحلال الحدي لا تكون متساوية.

ب ـ يمكن لمخطط كامل المعرفة أن يتوصل إلى تخصيص أمثل للموارد في إنتاج السلع الاجتماعية.

جـ ـ إن منافع السلع الاجتماعية تكون متاحة للجميع، وبالتالي لن يظهر المستهلكون تفضيلاتهم بالشراء في السوق. وعلى هذا تدعو الحاجة إلى عملية سياسية أو نظام للتصويت مؤسس على توزيع معين للدخل النقدي لتحفيز الأفراد على إظهار تفضيلاتهم.

---

(١) ريتشارد موسجرين، بيجي موسجرين : المالية العامة في النظرية والتطبيق، ترجمة : د. محمد حمدي السباطي، د. كامل سلمان العاني، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٢، ص ٨٠.

٦٧ ـ نظرية الإعلان Advertising Theory :

يعرّف الإعلان بأنه : وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع .

أي أنه يختص بمختلف نواحي النشاط التي تؤدي إلى نشر أو إذاعة الرسائل الإعلانية المرئية أو المسموعة على الجمهور لغرض حثه على شراء سلع أو خدمات أو من أجل بيئته . بهدف التقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشآت معلن عنها[١] .

أما الحملة الإعلانية ، فهي عبارة عن برنامج إعلاني محدد ذو أهداف معينة قد تكون تقديم سلعة جديدة ، أو مواجهة منافسة ، أو مواجهة ظاهرة انخفاض المبيعات ، أو إعلان تعديلات في السياسات التسويقية للمنظمة ، أو أسعار المستهلكين في السوق باسم تجاري جديد ، أو خلق ولاء لماركة تجارية معينة ، وهذا البرنامج موجه من المعلن إلى المستهلكين المرتقبين .

هذا ويقسم الإعلان إلى الأنواع التالية[٢] :

أ ـ الإعلان التعليمي :

يتعلق هذا النوع من الإعلان بتسويق السلع الجديدة التي لم يسبق لها وجود من قبل ، أو السلع القديمة المعروفة التي ظهرت لها استعمالات أو استخدامات جديدة لم تكن معروفة للمستهلكين . وهذا النوع من الإعلان يعلم الجمهور خصائص السلعة الجديدة ، أو ما يجهله من الخصائص الجديدة للسلعة المعروفة .

ب ـ الإعلان الإخباري أو الإرشادي :

ويتعلق بالسلع أو الخدمات أو الأفكار أو المنظمات المعروفة للجمهور التي ليس هناك معلومات كافية عنها للأفراد . . وتتمثل وظيفة هذا النوع في إخبار الجمهور بالمعلومات التي يتسير له الحصول على الشيء المعلن عنه بأقل جهد وفي أقصر وقت وبأقل تكاليف ، وفي إرشاد الجمهور إلى كيفية إشباع حاجاته .

جـ ـ الإعلان التذكيري :

وينشر هذا النوع من الإعلان عن سلع معروفة للجمهور ، ولكن للتغلب على عادة النسيان لديهم سواء أكان ذلك وقت إذاعة الإعلان أو بعد مدة زمنية .

---

(١) د . أحمد عادل راشد : الإعلان ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨١ ، ص ٣٥ .

(٢) د . محمود عساف : أصول الإعلان ، الهيئة العامة المصرية للكتاب ، ١٩٧٩ ، ص ١٣ .

د ـ الإعلان الإعلامي :

ويقوي الثقة بصناعة ما عن طريق الاتصال بالجمهور ، أو تكوين عقيدة معينة ، أو تصحيح فكرة خاطئة . ويعد هذا النوع من الإعلان أحد أساليب وطرائق العلاقات العامة .

هـ ـ الإعلان التنافسي :

ويتعلق بالسلع أو الخدمات ذات المركز الوطيد في السوق والتي تكون قد ظهرت منتجات وسلع أخرى منافسة لها ، أو بالسلع والخدمات الجديدة التي تنافس سلعاً أو خدمات أخرى معروفة ، وتعمل على إحلال نفسها محل الأخرى .

وتتمثل خصائص الإعلان الجيد في التالي[١] :

١ ـ البحث العلمي .

٢ ـ الجودة .

٣ ـ الفائدة والمنفعة العالية .

٤ ـ أن تكون وسائل النشر ذات كفاية وتصل إلى الجميع .

٥ ـ التصميم الجيد .

٦ ـ كسب ثقة القراء والجمهور .

٧ ـ أن تكون مصلحة المعلن أكبر قدر من الكفاية بأقل الجهود بأقصر وقت .

٨ ـ أن يكون صادقاً .

٩ ـ ألا يحتوي على اسم أو شهادة أو صورة لشخص معين دون موافقة على ذلك .

أما العوامل التي تؤثر على فاعلية الإعلان فهي[٢] :

أ ـ العوامل الاقتصادية Economic Factors وتقسم إلى :

١ ـ عوامل اقتصادية خارجية : ومنها :

أ ـ كمية الطلب الموجودة في السوق .

ب ـ المنافسة التي تتعرض لها سلع المنظمة .

٢ ـ عوامل اقتصادية داخلية : ومنها :

أ ـ برنامج الإنتاج .

ب ـ القدرة الإنتاجية للمنظمة .

---

(١) د. محمود عليان الشوط : الإعلان ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الآداب العلوم الإنسانية ١٩٨٧ ، ص٦٩ .

(٢) د. هيثم هاشم : علم الدعاية التجارية ، منشورات جامعة دمشق ١٩٦٤ ، ص ٤٢ .

ب ـ العوامل الفنية Technical Factors ومنها :

أ ـ الإمكانيات الفنية المتواجدة في المنظمة .

ب ـ طبيعة الإمكانات الفنية التي تحد من حرية المعلن في إخراج الأفكار الإعلانية .

جـ ـ العوامل القانونية Legal Factors ومنها :

أ ـ التشريعات الحكومية .

ب ـ القوانين والمراسيم الناظمة .

أما آثار الإعلان الاجتماعية والثقافية فهي :

١ ـ فشل الإعلان في استخدام وسائل الاتصال العامة بطريقة تؤدي إلى رفع المستوى الثقافي في المجتمع .

٢ ـ إن الإعلان قد يساعد على خلق رغبات وتطلعات لدى الأفراد لا يستطيعون إشباعها .

٣ ـ إن الإعلان يركز على النواحي العاطفية لدى المستهلك ويشجع تصرفات المستهلك غير الرشيدة .

٤ ـ إن تكرار الإعلان واستمرار عرضه ونشره يسبب ضيقاً للمشاهد ، وقد يترتب عليه إعراض المستهلك عن السلعة ذاتها .

الباب الثالث
نظريات المنظمة

الفصل السادس
النظريات التطورية للمنظمة

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٦٨ ـ نظرية نيلسون وينتر The Nelson - Winter Theory :

يمكن بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج Winter بالمشاركة مع ريتشارد نيلسون Richard Nelson ، ففي عام ١٩٨٢ نشرا كتابهما بعنوان النظرية التطورية للتغير الاقتصادي An Evolutionary Theory of Economic Change ومن خلال مغامراتهما المشتركة استطاع نيلسون أن يحقق معارف تجريبية ونظرية غنية للاقتصاد الصناعي ، بينما حقق وينتر ابتكارات نظرية هامة استطاعت أن تبعد التشابه التطوري للاقتصاد من البيولوجيا Biology . وقد تم تبني مصطلح التطورية Evolutionary على أساس استعادة الأفكار الأساسية من البيولوجيا . وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العملية النظرية والتجريبية للاقتصاد الحديث . وتوصلا إلى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الاقتصاد الحديث . فالثقة بتحليل التوازن ، حتى في أشكاله الأكثر مرونة لا يزال يقود النظام لحالة مبهمة غير معروفة . وهذه الظاهرة تترافق مع التغير التاريخي للاقتصاد[1] .

يطور Nelson & Winter النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة . وإن النموذج المثالي لهم هو إفتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لإختبار الروتينات الداخلية للمنظمة . وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية إلى إنتاج الأشياء عن طريق إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة ، أو الوصول بالإنتاج إلى مستوى عال ، إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير (R & D) أو

(1) Hodgson, Geoffrey M.: Evolutionary Theories of the Firm, International Enyclo - Pedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York Vol. 2, 1996, P. 1280.

الإعلان واستراتيجيات الأعمال حول تنويع السلع والاستثمارات الخارجية. وهذه الروتينات حسب قول نيلسون ووينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية البيولوجية.

إن الروتينات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن المنظمات. ولكنها ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة ضمن الاقتصاد. ويقول نيلسون وينتر إن الروتينات والعادات تعمل كمخزونات معمِّرة نسبياً للمعارف والمهارات. وفي رأيهم أن هذه الروتينات هي بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، أو يمكن أن يكون لها القدرة على الاستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك. ومن ناحية أخرى، فإن النشاط الإبتكاري ممكن، وإن أغلب سلوكيات الأعمال لا تكون بشكل أساسي روتينية. فالسلوك غير المنتظم، وغير القابل للتقدير يتلائم مع النظرية التطورية، وذلك من خلال إدراك أن هناك عناصر متعددة في تحديد القرارات ونتائج القرار. وهذا يعني أن هناك مقارنات واضحة في النظرية البيولوجية للتطور بحيث يكون هناك تغير غير عشوائي هام في العديد من النماذج التطورية.

إن هذه النظرية تقوم على مفهوم آخر هو البحث Search لادخال التغيرات في روتينات المنظمات. كما أنها تفترض مستوى أولي للربحية. فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كافٍ يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعدها في ذلك. والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل وضغوط المحن، ويمكنها أن تستثمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطَرائق من الممكن أن تهدم الربحية.

إن بيئات السوق تقدم تعريف لنجاح منظمات الأعمال. وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو. وبشكل واضح، فإن هذا يعد تطبيقاً للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا. ولكن نيلسون ووينتر لم يدرسا آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج. وإن التطور الذي درساه يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

أ ـ يجب أن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع. وهذا التغير يمكن أن يكون عشوائياً.

ب ـ يجب أن يكون هناك بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب أن يكون هناك بعض الآليات التي تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال.

جـ ـ إن الإختيار الطبيعي يعمل، إما بسبب أفضل الآليات المتبناة، أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

٦٩ ـ النظرية التعاقدية Contractual Theory :

يناقش Nicoloi Foss إن التقسيم الأساسي في التحليل النظري للمنظمة يقع بين التقسيم التعاقدي والتطوري من وجهة نظر الكفاءة . وتتضح هذه النظرية في عمل رولاند كوس Ronald Coase الذي يؤكد تكلفة صنع ومتابعة العمليات والصفقات . والمهم في هذه النظرية هو اقتصاد تكلفة الصفقة لـ أوليفر ويليامسون Oliver Williamson بالإضافة إلى خصائص العقود والتعاقد والنظريات الأخرى المتعلقة بالمنظمة ، على الرغم من الاختلافات الهامة بينها .

تظهر في هذه النظرية الصعوبات المعلوماتية والصعوبات الأخرى في صياغة ومتابعة العقود السياسية التي تشكل عناصر توضيحية حاسمة جداً . وقد اعترف Williamson أن مدخله سكوني مقارن ، بالمقارنة مع النظرية التطورية التي تتجه للتركيز على عمليات التغيير المستمر .

إن الإهمال النسبي للتعلم والابتكار التكنولوجي والتغير الديناميكي يعد مشكلة واضحة مع المدخل السكوني ، أو المدخل الموجه للتوازن فالابتكار والتعلم من الصعوبة بمكان أن يتناسب مع التوازن أو التحليل السكوني المقارن ، على الرغم من أن Williamson يؤكد على الرشد الذي لا يتناسب مع مفهوم الرضا ، بحيث لا يزال هناك توتر في العمل أثناء الإختيار العقلاني من قبل الوكلاء لمجموعة مؤكدة من الفرص المعروفة .

في الواقع ، أن تسريع التعلم البشري والابتكار التكنولوجي والبحوث والتطوير يمكن أن تكون أسباب رئيسية لوجود المنظمة . فالتعلم لا يعني ببساطة اكتساب المعارف ، بل يجب أن يكون هناك دائماً معارف ، والمشكلات لا تقدم بنفسها اقتراح للحلول . فالتعلم يتطلب البديهة والإبداع ، وإذا كان هذا التعلم والإبداع متنامياً ، فإننا لا يمكن أن نكون في حالة توازن . وتوجه النظريات التطورية انتباهاً لعمليات التعلم والتنمية ضمن المنظمات ، والمنظمة هي آلية متغيرة بسبب سلوكياتها المتبدلة .

٧٠ ـ النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة
A Resource - Or Knowledge - Based Theory of the Growth of the Firm:

ترتبط هذه النظرية مع الخدمات الملموسة المتأصلة في الأفراد الذين يشكلون جوهر العمليات في المنظمة . فهذه المنظمة تتألف من مجموعة من الموارد الإنتاجية الملموسة ، والخدمات الإنتاجية غير الملموسة ، والشيء الهام هو خدمات الأفراد . وبالطبع لا تنمو جميع المنظمات بشكل هام ، والعديد منها يذهب خارج نطاق الأعمال . إذ يمكن أن تفشل وتحصل

عليها منظمات أخرى، أو يمكن أن تصيبها فترات ركود طويلة، أو تنمو بشكل عادي. ويمكن أن يحدث الكثير في حياة المنظمة الفردية، ولكن قد لا يدخل ضمن نطاق النظرية العامة لنمو المنظمة. ولكن السؤال الهام هو:

ما هي الظروف والشروط المناسبة لتحقيق النمو المستمر للمنظمة؟ وهل هناك أشياء تحدد هذا النمو بطبيعتها؟

في البداية، دعونا نفترض الأهداف التحليلية لوجود المنظمة بحيث لا يكون هناك عوائق في اكتساب أو بيع السلع والخدمات بالأسعار السوقية. وبكلمات أخرى هناك فرص في الاعتقاد يمكن أن تستفيد المنظمة منها في حلول مشكلات جاهزية السوق. وإن هناك بعض الموارد الضرورية التي لا تكون متوفرة في السوق.

إن الأفراد ذوي الخبرات يعملون في المنظمة، والخدمات المتوفرة منهم تساعد دائماً في امتصاص واستقبال الأفراد الجدد. وهنا تكون نقطة البداية لنظرية المنظمة المحددة بالمعارف أو الموارد. وفي عمليات العمل داخل المنظمة يطور الأفراد دائماً أفكار جديدة حول تكنولوجيا الإنتاج وتحسين السلعة والأسواق الجديدة، والطرائق الجديدة لدخول هذه الأسواق. إذ يتم اكتشاف إمكانيات إيجاد طلبات جديدة للسلع الجديدة باعتبارها طرائق جديدة لاستعمال أو تحسين الاستعمال الموجود للموارد المتوفرة. وهنا يمكن أن يوجد تدفق للمعارف والأفكار الجديدة والأحكام، ودراسة علاقاتها مع مقارنة تكاليف الصفقة (العمليات)، ومصدر ديناميكية المنظمة والاعتبار الرئيسي في التقييم هو المستشارون الذين يقدمون النصح والإرشادات، حيث تنمو إمكانيات التنمية والتطوير ضمن المنظمة[1]. إن الصفة الرئيسية للمنافسة بين المنظمات في الاقتصاد المعاصر هي المنافسة بالابتكار. وهذا الابتكار يمكن أن يكون تقديم بعض الأشياء الجديدة من وجهة نظر المنظمة فقط، أو من وجهة نظر الاقتصاد ككل. والمعارف نوعين.

- النوع الأول: وينشأ من التجارب ونشاطات الأفراد. وهذه المعارف لا ترسل بسهولة إلى الآخرين، ولكنها يمكن أن تعطي فوائد لهم.

- النوع الثاني: المعارف القابلة للإرسال، وهي في الأساس متوفرة للجميع، ولكن يمكن حمايتها عن طريق سيرتها، أو عن طريق إيجاد قيود قانونية محددة، أو قيود أخرى لاستعمالها من قبل الآخرين. لذلك يمكن أن تصبح أصول محددة وغير ملموسة في المنظمة.

---

(1) Penrose, Edith: Growth of the Firm and Net Working, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 2, 1996, P. 1719.

إن نوعي المعارف تنمو كالمنظمة وترتبط بأعمالها وبعملية إيجاد حوافز إضافية للنمو، وهي ليست قليلة، ويمكن أن توفر فرص لزيادة الرواتب ودخول الأفراد، ويمكنها أن توفر فوائد للفرص التي يتلقوها.

إن هذا الجانب من التنظيم يمكن أن يدعى نوع من الفرص الإيجابية ضمن المنظمة. فالأفراد والمنظمات لا تحفز عن طريق الأموال فقط.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تسرع المنظمات البحث مع دراسة لإمكانية تكبير مجال نشاطاتها عن طريق زيادة معارفها. وهذا يمكن أن يأخذ شكل مختبرات للبحوث والتطوير بأنواع وأشكال متعددة وتجارب إدارية وبحوث تسويق.

إن كل هذا يخلق ضغوط داخلية قوية في المنظمة التي تتعهد بتقديم نشاطات جديدة وزيادة المعارف والتجارب للأفراد الموجودين الذين يعملون الشيء الكثير عن الموارد المادية والبشرية والأسواق والتكنولوجيا والفرص الخارجية، والمنظمات الأخرى التي تعمل معها، والفرص الإضافية التي يمكن إيجادها لنشاطاتها.

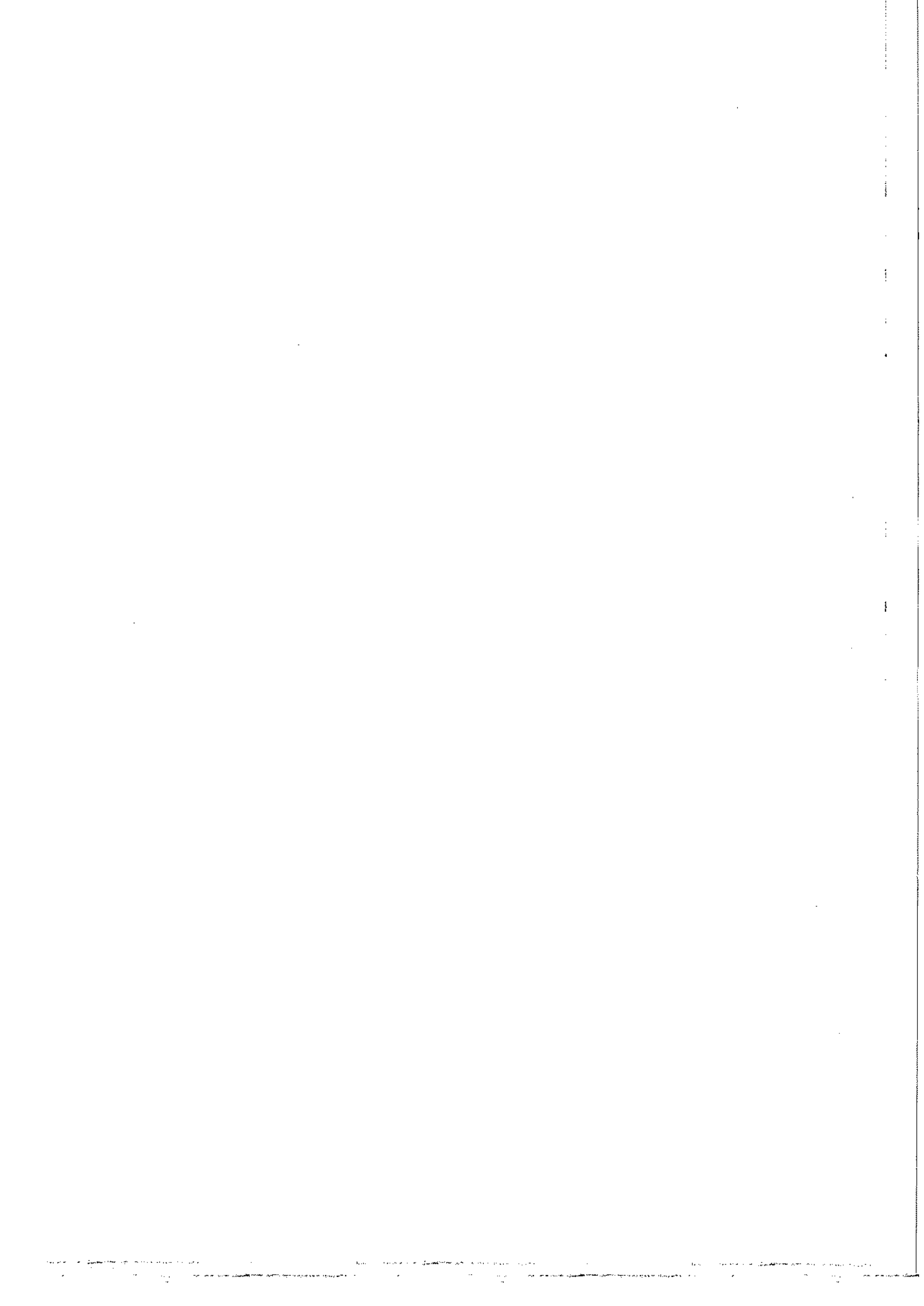
ومن بين الاكتسابات في المنظمات الأخرى أو أجزاء المنظمات إن المنظمات تكتسب منظمات أخرى بطرائق سريعة ورخيصة لاكتساب أصول المنظمات. والأفراد يمكن أن يستفيدوا من هذه التطورات ضمن المنظمة. وهؤلاء الأفراد يتمتعون بثلاث صفات أساسية هي:

أ ـ الرؤيا والتخيل Vision & Imagination

ب ـ الاستعداد لتحمل الأخطار Willingness to Take Risks

جـ ـ الطموح Ambition

وتشير قرارات النمو للمستقبل. فالمستقبل هذا غير معروف، وبذلك يمكن توقع تقديم ابتكارات جديدة تؤثر على المنظمة أو العالم الخارجي بطرائق محددة. وهذه المنظمات الديناميكية تتجه للعمل على المدى الطويل ضمن الأحكام التنظيمية غير المؤكدة بشكل كبير.



الفصل السابع
نظريات سلوك المنظمة

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٧١ ـ نظرية المنفعة Utility Theory :

ترتبط هذه النظرية بالحياة التنظيمية من خلال دراسة العلاقة مع الأحداث والنماذج والتطورات ، حيث يتم فحص المنظمة لالتقاء متطلبات أو فرص البيئة التنظيمية ، التي تفحص في كل يوم الأولويات التنظيمية من ناحية ارتباطها بالأهداف والبيئات والاستراتيجيات ، من خلال قدرتها على الربح والكفاءة أو الفاعلية . وهذا ما يطلق عليه تسمية نظرية المنفعة . فقد بنيت هذه النظرية على أساس نوع السلوك العقلاني (من خلال التقييم الواعي للنتائج المختلفة ، أو دورات العمل ، أو من خلال إتباع أسلوب الخطأ والصواب لتنظيم أو إرضاء طموح المنظمات[1] .

٧٢ ـ النظرية المؤسساتية Institutional Theory :

إن المنظمات تكون نسبياً مستقرة ، ذات نماذج متنوعة في النسيج الاجتماعي للمجتمع ، أو في شبكات التفاعل الاجتماعي . وضمن هذه النظرية يمكن الاستفادة من الترتيبات التنظيمية . فالأشياء يمكن القيام بها بطريقة مؤكدة لأن القواعد أو الأدوار المؤسساتية تقترح القيام بإتباع دورات للأعمال ، لأن شرعية المؤسسة المحددة تتضمن جميع النماذج المؤسساتية للسلوك . ويمكن أن تنفصل عن قيمة منفعتها النسبية كما هو الحال في قول Abraham Lincoln :

«إن بعض الأفراد يديرون بحيث يحققون أقصى استفادة في جميع الأوقات ، وإن أغلب الأفراد يستفيدون في بعض الأوقات ، ولكن لا يمكن للأفراد أن يستفيدوا جميعهم في كل وقت» .

---

(1) Sorge, Arndt: Organization Behavior, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, 1996, vol. 4 P. 3805.

٧٣ ـ النظرية الثقافية Cultural Theory :

تهتم هذه النظرية بالقيم والتفضيلات والرموز المفيدة والبرامج النشرية بمعناها الواسع. إنها البرمجة الفكرية لعمل الأفراد. وتؤكد هذه النظرية حقيقة هامة هي أن المنافع تختلف وفقاً لفئات العاملين، وإن مثل هذه الفئات تختلف من خلال العمليات المختلفة للتطبيع الاجتماعي.

فالثقافيون يتجهون للنظر في المؤسسات باعتبارها مصدراً لتحقيق البرامج الفكرية الفردية، فهم يكررون نسبتهم الثقافية. وترتبط النظرية الثقافية أيضاً بعلم النفس Psychology والأنثروبولوجيا Anthropology ويبدو مثل هذا التميز واضحاً من خلال سعي سلوك المنظمة لتوحيد مكونات كل من نظرية المنفعة والنظرية المؤسساتية والثقافية. فهذه النظريات تفحص الحياة التنظيمية بالعلاقة مع خصائص المداخل الرأسمالية والاشتراكية أيضاً.

وهذا يمكن أن يخلق نماذج للمناقشات الثقافية والمؤسساتية مثل فحص إلتزام العمال في المنظمات اليابانية حيث أن هناك نماذج في المداخل الثقافية والمنفعية، على سبيل المثال الربط بين المقاولة والنجاح الاقتصادي.

٧٤ ـ النظرية المعرفية Epistemology Theory :

تعتمد هذه النظرية على المعيار المعرفي. فهي تقدم توضيحات هامة لخلفية نظم المعرفة، خصوصاً النظم العلمية. إذ أن إلقاء الضوء على العلم هو بناء للنظريات المعرفية. وتقدم مثل هذه النظريات بيانات واضحة عن العلاقات بين الظواهر المستقلة. ويقوم منطق مثل هذه البيانات على أنه إذا حدث شيء مثل (A) فهل يترافق مع (B) وإذا حدث (A) فهل يقود إلى (B). فنظرية التنظيم الرئيسية تناقش الأولويات البيئية، كقابلية التغير في بيئة المهمة والخصائص التنظيمية، وهذه العلاقة بين الطرفين تكون تابعة بشكل متبادل. والنتيجة الهامة الأخرى هي أن زيادة حجم المنظمة يترافق مع التميز والاختلاف المهني والقطاعي، والهرمي الكبير. وتتناسب هذه النظرية بشكل كبير مع العلوم الطبيعية Natural Sciences حيث تكون أسهل للبناء إذا تم التأكيد على فئة محددة من العوامل الهامة، فإما أن تكون محددة على أساس المنفعة أو مؤسساتية أو ثقافية.

٧٥ ـ النظرية الفردية Idiographic Theory :

تعني الفردية Idiography وصف ما هو محدد بالأفراد أو الأشياء الفردية (الشخصية). فهي تركز على الظاهرة المحددة للقطاعات والسلع والمجتمعات أو المشروعات الصناعية.

فالمعالجات الفردية يمكن أن تبنى. ويمكن أن تكون إما على أساس المنفعة أو المؤسسة أو الثقافة. ووجهات النظر هذه تشكل أسباب للاشتقاقات من نماذج محددة في الواقع. فالبساطة التنظيمية العالية في الوحدة التنظيمية الكبيرة يمكن أن توضح من خلال اتجاهات النخبة القائدة في المنظمة. وتحدد الأدوار المهنية في نظم التدريب وأسواق العمل، أو في تخفيض التكاليف غير المباشرة.

الفصل الثامن
النظريات البديلة للمنظمة

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٧٦ ـ نظرية تعظيم الربح في الأجل الطويل

Long - Run Profit Maximasation Theory:

تقوم هذه النظرية التقليدية للمنظمة على افتراض تعظيم الربح في الأجل القصير. ولكن العديد من الأفعال التي تقوم بها المنظمة قد يظهر بأنها تتنازع مع هذا الهدف الذي قد يترابط مع هدف آخر هو تعظيم الربح في الأجل الطويل. فعلى سبيل المثال، سياسات زيادة حجم المنظمة، أو حصة المنظمة من السوق يمكن أن تتطلب حملات إعلانية كثيفة، أو أسعار منخفضة لتحديد الأرباح القصيرة الأجل. ولكن إذا أصبحت هذه النتائج في المنظمة أكبر مع حصة أكبر من السوق. فإن القوة الاقتصادية الناتجة يمكن أن تمكن المنظمة من جعل أرباحها كبيرة في المدى الطويل.

وعلى هذا يبدو أن نظرية الربح في الأجل الطويل إنها بديل واقعي لنظرية تعظيم الربح في الأجل القصير. وفي الواقع فإن النظرية لا تضع تقدير دقيق لسلوك المنظمة. ومن الصعوبة بمكان القيام بعملية الاختبار أيضاً. وإذا كان الهدف تعظيم الربح في الأجل الطويل، فإنه يكون نتيجة مطاردة المديرين للأهداف الأخرى، أو أنه هو الهدف الأساسي بذاته. ويعرّف تعظيم الربح في الأجل الطويل على أنه: النظرية البديلة التي تفترض أن المديرين يهدفون لتغيير منحنيات التكلفة والعوائد بهدف تعظيم الأرباح في الفترات الزمنية الطويلة الأجل[1].

ويقال بأن هذه النظرية ترتبط ببحوث كثيفة، أو باستثمارات عالية التكاليف، أو أنها ترتبط بحروب سعرية مؤذية. فإذا كان الهدف الأساسي للمنظمة هو تعظيم الربح في الأجل الطويل، فإن هذا الهدف من الصعوبة بمكان تحقيقه فالمنظمة تحتاج إلى خطة عمل للأسعار

---

(1) Sloman, John, With the Collaborations of Mark Sutcliffe: Economics, (4th, ed.), Financial Times, Prentice - Hall, Pearson Education LTD, 2000, P. 204.

والإنتاج والاستثمار... الخ، والبدء والتحرك من الآن وحتى المستقبل. ولكن التسعير الآن وقرارات التسويق تؤثر على طلب الغد. لذلك، فإن منحنيات الطلب المستقبلي لا يمكن تنفيذها كما هي، وقرارات الاستثمار اليوم ستؤثر على تكاليف الغد، أي أنه لا يمكن تنفيذ منحنيات التكاليف المستقبلية كما هي عليه الآن. وهذه التبدلات في منحنيات التكلفة والطلب سيكون من الصعوبة بمكان تقديرها، بالإضافة إلى صعوبة تقدير أفعال المنافسين والموردين والاتحادات التجارية وغير ذلك. وعلى هذا فإن سمعة وصورة المنظمة تجعل الحسابات الدقيقة لأسعار تعظيم الربح في الأجل الطويل والإنتاج مزيفة.

إن النظرية الدقيقة لتعظيم الربح في الأجل الطويل لا يمكن أن تفيد في تفسير سلوك المنظمة. والنظرية يجب تبسيطها لتكون واقعية، لأنه لا يمكن أن يكون هناك معادلة بسيطة لتقدير السعر والإنتاج ومستوى الاستثمار، أو حتى كونها معقدة بدون أن تكون قابلة للعمل بشكل تام.

وإنه من المفيد ملاحظة أن المنظمات عندما تضع السعر الحالي وقرارات الإنتاج والاستثمار إنما تحاول دراسة الآثار التقريبية لذلك على المشتركين وطلبات المستهلكين والتكاليف المستقبلية، وهي تحاول تجنب القرارات التي يجب أن تظهر النزاع والصراع مع الأرباح الطويلة الأجل. وهذا يتطلب ببساطة تجنب جعل القرارات التي يمكن أن تحفز نتائج غير مرغوبة من المنافسين.

٧٧ ـ نظرية تعظيم عائد المبيعات Sales Revenue Maximisation Theory :

إن من أشهر النظريات البديلة للمنظمة تلك التي طورت من قبل وليام بومل William Baumol. وهذه النظرية هي إحدى النظريات البديلة التي تفترض أن المديرين يهدفون لتنظيم العائد الكلي للمنظمة في الأجل القصير. وقد اعتبر بومل إيرادات وعوائد المبيعات من حيث المستوى والنمو مؤشراً لتقييم أداء الإدارة، وإن هذه العوائد تخلق نوعاً من الموقع الاجتماعي المميز للإداري. كذلك يعد معدل نمو عوائد المبيعات دليلاً على قدرة المنظمة على الهيمنة السوقية وموقعها التنافسي الجيد، كما أنه يساعد في خلق أجواء التفاؤل وظروف الاستقرار والرضا، ويشجع على زيادة توزيع المكافآت والحوافز نتيجة الأداء الجيد. ويضيف بومل إلى أن البنوك والمؤسسات المالية تكون راغبة في تمويل المنظمات التي تتمتع بنمو في عوائد مبيعاتها وقد بنى بومل هذه النظرية على افتراض أن المنظمة تعظم مبيعاتها تحت ضوابط تحقيق حد معين من الربحية، وذلك بهدف إرضاء حاملي الأسهم والمحافظة على أسعار هذه الأسهم في السوق.

لقد تطرق بومل في نظريته لتأثير نفقات الدعاية والإعلان على عوائد المبيعات وعلى الطلب من حيث الموقع أو المستوى وعلى مرونة الطلب السعرية حتى مع افتراض ثبات العوامل الأخرى. وبذلك يتبين لنا أن بومل اعتمد على مفاهيم في التحليل الحدي الاقتصادي، كما أنه اعتمد على افتراضها في توفر المعلومات التامة عن السوق[1].

٧٨ ـ نظرية تعظيم النمو Growth Maximisation Theory :

إن تعظيم النمو هو النظرية البديلة التي تفترض أن المديرين يبحثون عن تعظيم النمو في عوائد المبيعات، أو في قيمة رأس المال للمنظمة بمرور الوقت، وبالرغم من أن المنظمة تهدف لتعظيم العائد القصير الأجل، إلا أن المديرين يمكن أن يتخذوا وجهة النظر الطويلة الأجل، ويهدفوا لتعظيم النمو في حجم المنظمة، ويمكنهم أن يكتسبوا منفعة من خلال هذا النمو المتسارع فالتنظيم الديناميكي والترويج يتم بهدف التوسع في المنظمة التي تتجه لإيجاد مراكز جديدة. والمنظمات الكبيرة يمكن أن تدفع رواتب أكبر وأعلى، ويمكن أن يحصل المديرون على القوة فيها.

ومن المحتمل أن يقاس النمو في تعابير النمو في عوائد المبيعات باعتبار أن عائد المبيعات هو الأسلوب الأبسط لقياس حجم الأعمال، والبديل هو قياس قيمة رأس المال في المنظمة. ولكن هذا يعتمد على ارتفاع وانخفاض سوق الأسهم. لذلك فإنه يعد أسلوباً غير موثوق به.

فإذا كان هدف المنظمة تعظيم النمو، فإنها تحتاج لفترة زمنية تفوق تلك التي أنفقتها عند وضعها هذا الهدف. فعلى سبيل المثال قد تعظم النمو لسنتين أو ثلاث تالية يمكن أن يتم خلالها تعظيم قدرات المصانع، وجلب الآلات والموارد البشرية الملائمة، وتدعيم العمل بالحملات الإعلانية وتخفيضات الأسعار. وإن مثل هذه السياسات لا يمكن الاحتفاظ بها في المدى الطويل إذ لا يمكن أن تكون المنظمة قادرة ببساطة على تمويل نفسها. ومن وجهة نظر المدى الطويل يمكن أن توجه المنظمة بالموارد بعيداً عن الإنتاج والمبيعات إلى تطوير السلع الجديدة التي لها طلب عالي ونمو كبير في المدى الطويل. والنمو يمكن أن يتحقق إما عن طريق التوسع الداخلي أو عن طريق الاندماج.

٧٩ ـ نظرية النمو من خلال التوسع الداخلي

Growth by Internal Expansion Theory:

يتطلب النمو الداخلي زيادة في المبيعات، حيث يتطلب بدوره زيادة في القدرة الإنتاجية للمنظمة. ولزيادة المبيعات من المحتمل أن ترتبط المنظمة بالترويج الكثيف للسلعة، ومحاولة

---

(١) د. منى الطائي: الاقتصاد الإداري، دار زهران، عمان ١٩٩٨، ص ٢٣٩.

البدء بالسلع الجديدة. وبهدف زيادة القدرة الإنتاجية، يجب أن تقوم المنظمة باستثمارات جديدة. وكلا النوعين يتطلبان التمويل الكافي.

في المدى القصير، يمكن أن تمول المنظمة النمو عن طريق الاقتراض، أو عن طريق الأرباح المحتجزة، أو إصدار أسهم جديدة. أما في المدى الطويل، فإن النمو السريع للمنظمة يمكن أن يتم من خلال زيادة الأرباح، خصوصاً إذا استطاعت المنظمة أن تحقق اقتصاديات الحجم، وتكسب الحصة الأكبر من السوق. وهذه الأرباح يمكن أن تستعمل في تمويل النمو الإضافي.

٨٠ ـ نظرية النمو من خلال الاندماج Growth by Merger Theory :

يمكن أن يتم الاندماج من خلال اتفاقية صريحة وواضحة بين المنظمات للعمل معاً. فالمنظمة الأولى يمكن أن تقتبس الأوامر من الأخرى. وهذا يتطلب أن تقوم المنظمة الأولى بعرض لشراء أسهم المنظمة الثانية نقداً لمقايضتها بالأسهم في اكتساب الشركة أو لإصدار أوراق مالية بفائدة ثابتة، ويقوم المساهمون في المنظمة الثانية بالانتخاب إذا تم قبول العرض، وهذا ما يطلق عليه اسم الاكتساب Acquisition. أما الاندماج فإنه يستعمل بحيث يتضمن الاتفاقات الواضحة والاكتساب، وهناك ثلاثة أنواع منه هي:

أ ـ الاندماج الأفقي Horizontal Merger :

ويتم في حال كون المنظمات تعمل في نفس الصناعة، أو في نفس مراحل عملية الإنتاج، كمصنعي السيارات على سبيل المثال.

ب ـ الاندماج العمودي Vertical Merger :

ويتم في حال كون المنظمات تعمل في نفس الصناعة، ولكن في مراحل مختلفة من إنتاج السلعة.

جـ ـ الاندماج المختلط Conglomerate Merger :

ويتم في حال كون المنظمات تعمل في صناعات مختلفة.

ومن الدوافع الأساسية للاندماج ما يلي:

١ ـ النمو.

٢ ـ اقتصاديات الحجم.

٣ ـ القوة الاحتكارية.

٤ ـ زيادة تثمين السوق.

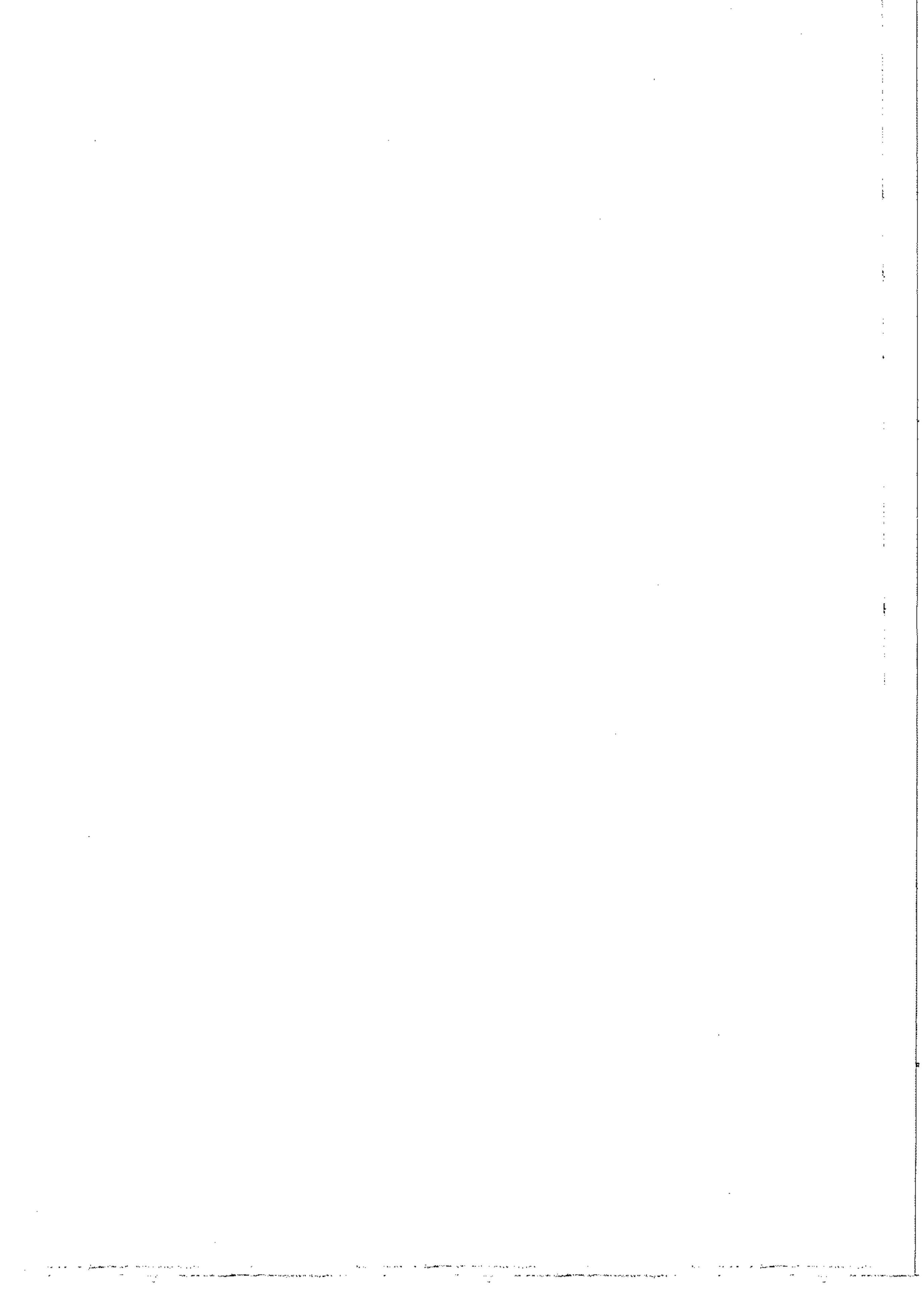
٥ ـ تخفيض حالات عدم التأكد.

٦ ـ الحصول على بعض الفرص.

٧ ـ دوافع أخرى كالرغبة في بناء الامبراطوريات والخروج للعمل خارج الحدود الجغرافية للدولة.

إن الاندماج يأخذ شكل موجات مختلفة. ففي بعض السنوات يكون منخفضاً. بينما يكون عدد وقيمة الاندماج في سنوات أخرى أكبر، وهذه الفترات ترتبط بسوق وأسعار الأسهم مما يساعد على سهولة تمويل الاندماج.

الباب الرابع
نظريات السلوك التنظيمي



الفصل التاسع
نظريـات التعلم

سندرس نظريات التعلم في الأقسام التالية :

النظريات الأساسية للتعلم:

وتقسم إلى ما يلي :

٨١ ـ نظرية التكيف التقليدي (التعلم الشرطي التقليدي)

Classical Conditioning Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى العالم الروسي إيفان بافلوف Ivan Pavlov في أوائل القرن العشرين . وقد كان لبحوثه نتائج عظيمة من الناحيتين النظرية والعملية ، حيث قام بدراسة الإفرازات المعدية أثناء عملية الهضم لمجموعة من الكلاب . ولاحظ أثناء التجربة أن لعاب الكلاب كان يسيل عند سماعها بعض الأصوات التي ارتبطت من قبل بالطعام مثل سماع أقدام الشخص الذي كان يقدم لها الطعام ، أو عند رؤيته عن بعد . وقد أثارت هذه النتيجة اهتمام بافلوف مما دفعه إلى القيام بسلسلة من التجارب الجديدة لمعرفة طبيعة هذه الظاهرة التي قام باكتشافها .

تتلخص تجارب بافلوف في جمع لعاب الكلب عن طريق أنبوبة من المطاط تمر خلال فتحة في صدغ الكلب وتصل إلى أنبوبة زجاجية ، حيث يتم تجميع اللعاب وتقاس كميته بدقة . وكان بافلوف يعرض الكلب للمنبهات مثل أصوات الجرس ليرى مدى تأثيره على إفراز اللعاب . وبعد تكرار التجربة عدة مرات كان يقرع الجرس دون أن يقدم الطعام للكلب . وكان يلاحظ أن لعاب الكلب يسيل لمجرد سماع صوت الجرس . هذا وقد أجرى بافلوف بعد ذلك كثيراً من التجارب مستخدماً كثيراً من المنبهات الأخرى غير المنبهات السمعية كالمنبهات البصرية والشمية والحسية . ولاحظ بافلوف دائماً ارتباط هذه المنبهات بإفراز اللعاب بعد تكرار مصاحبتها لعملية تقديم الطعام للكلاب بحيث اكتسبت القدرة على افراز اللعاب وحدها بدون وجود للطعام . ومن أهم مبادئ التعلم التي توصل إليها بافلوف ما يلي :

أ ـ التكرار Repetition .

ب ـ الزوال أو الإطفاء Extinction .

جـ ـ التدعيم Reinforcement .

د ـ الاسترجاع التلقائي Spontaneous Recovery .

هـ ـ التعميم Generalization .

و ـ التمييز Discrimination .

ز ـ التوقيت Timing .

وقد توصل بافلوف من تجاربه إلى النتائج التالية[1] :

أ ـ المثير غير الشرطي Unconditional Stimulus (US) : أي المنبه والمثير الذي يتيح الاستجابة بصورة تلقائية أو انعكاسية .

ب ـ الاستجابة غير الشرطية An Conditioned Response (UR) : أي الاستجابة التي تظهر تلقائياً لمثير أو منبه خاص والتي لا يمكن تعلمها .

جـ ـ المثير الشرطي Conditioned Stimulus (CS) : أي المنبه أو المثير الذي يظهر بناءً على الاستجابة لأنها ترافقت مع مثير غير شرطي .

د ـ الاستجابة الشرطية Conditioned Response (CR) : الاستجابة التي تم تعلمها والتي نتجت عن المثير الشرطي .

ويلخص الشكل رقم (٩) نظرية التكيف التقليدي .

١ ـ الفعل اللاإرادي (المنعكس) Relex
مثير غير شرطي ← استجابة غير شرطية
٢ ـ تجارب بافلون في شرط الاستجابة اللاإرادية إلى المثير الجديد
مثير شرطي ← مثير غير شرطي ← استجابة غير شرطية
٣ ـ النتيجة بعد بعض التجارب
مثير شرطي ← استجابة شرطية

الشكل رقم (٩) نظرية التكيف التقليدي

لقد اتجهت مبادئ نظرية التكيف التقليدي إلى الإعلان Advertising انطلاقاً من فكرة أن الإعلان الفعال سيحفز ويشجع الفعل اللاإرادي . وبذلك فإن السلعة سترافق مع هذا الفعل

(1) Banyard, Philip, and Nicky Hayes: Psychology: Theory and Application, Chapman & Hall, London, 1994, P. 261.

اللاإرادي[1] . وعلى الرغم من أن هذه النظرية تفسر بعض السلوكيات، إلا أنها في الواقع لا تفسير عملية التعلم باعتبار أن السلوك الإنساني في منظمات الأعمال هو سلوكاً إرادياً اختيارياً يتم العمل فيه بعد تفكير ودراسة، وليس فعل لا إرادي إنعكاسي. والتعلم هو في جوهره إرادياً نابعاً من الذات البشرية وليس خارجياً إنعكاسياً[2] .

ومن الملاحظ أن استعمال هذه النظرية يعد محدوداً على نطاق المنظمات والإدارة بشكل عام، ويمكننا أن نرى تطبيقاتها عندما نبحث في الاتجاهات ومكوناتها، وخاصة فيما يتعلق بالمشاعر والمعتقدات. ولهذا فإن هذه النظرية تؤثر في السلوك الذي يقع تحت تأثير ورقابة النظام العصبي عند الإنسان، والذي يأتي كرد فعل انعكاسي[3] .

٨٢ ـ نظرية التكيف العملي (التعلم الشرطي الوسيلي)

Operant Conditioning Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عالم السلوك Skinner الذي اهتم بالتعلم الذي يحدث كنتيجة للسلوك. ففي ظل نظرية التكيف التقليدي، إن تسلسل الأحداث يعتبر مستقلاً عن سلوك الفرد. أما في ظل نظرية التكيف العملي فإن أنواع السلوك يمكن السيطرة والتحكم فيها من خلال استخدام أسلوب العقاب والثواب Reinforcement & Punishment Method وهي تعد من أنواع السلوك المؤثر أو الفعال، هذا السلوك الذي يتزايد أو يتناقص باعتباره تابعاً ومرتبطاً بالأحداث التي تتبعه. وبذلك تساعد هذه النظرية في التعلم وفي دراسة مبادئه والنتائج المترتبة على السلوك أيضاً.

إن الإنسان يسلك ويتعلم سلوكيات معينة يهدف من خلالها تحقيق نتائج يرغب بها، أو يتجنب من خلالها نتائج لا يحبها أو يرغب بها، وعلى هذا، فإنه يكرر السلوكيات المحببة إليه، ويبتعد عن تلك التي لا تكون محببة، وهذه السلوكيات تكون أقل احتمالاً في التكرار والظهور. وتسمى هذه الظاهرة بقانون الأثر Law of Effect الذي وضع قواعده E.L.Thorndike

---

(1) Banyard, Philip, and Nicky Hayes: Psychology, Op. Cite, P. 262.

(٢) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥، ص ٧١.

(٣) د. عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٩، ص ٦٥.

ومضمونه : «إن السلوك الذي ينتج عنه نتائج مريحة من المحتمل أن يتكرر، أما السلوك الذي لا ينتج عنه نتائج مريحة فمن المحتمل ألا يتكرر»[١].

وبناءً على هذا القانون فإن النتيجة يمكن أن تظهر السلوك وتشكله بأسلوبين رئيسيين هما[٢] :

أ ـ التدعيم الإيجابي Positive Reinforcement :

ويظهر عندما تتبع النتيجة المريحة استجابة خاصة، حيث تقوي وتدعم النتيجة هذه الاستجابة، وتجعلها أكثر احتمالاً في الحدوث.

ب ـ التدعيم السلبي Negative Reinforcement :

ويظهر عندما يكون المثير أو المحرض مزعج وبغيض حيث يمكن تجنبه من خلال استجابة خاصة. وبالتالي يظهر العقاب عندما يتبع المثير المزعج الاستجابة السلوكية.

ويستعمل التدعيم الإيجابي والسلبي في حالة السلوكيات الجديدة بشكل كلي، وذلك من خلال تعزيز وتدعيم الأفعال والتصرفات التي تقترب من الاستجابة المطلوبة، أو القيام بجعلها ناجحة للوصول إلى الهدف النهائي المنشود.

إن التكيف العملي هو التعلم الذي يتحقق عندما تقود النتائج السلوكية إلى التغيرات واحتمال حدوثها. ويمكن أن ينظر إليه على أنه التعلم عن طريق التدعيم. ويوضح الشكل رقم (١٠) كيف تعمل هذه النظرية التي تدرس السلوك على أنه عملي ووسيلي في بيئته لتحقيق النتائج التي تؤثر على حدوثه في المستقبل.

التكيف العملي	السلوك	النتيجة
التعلم كنتائج للسلوك	الفرد	
	العمل ضمن الوقت الإضافي ←	الحصول على إطراء ومدح القائد
	العمل ضمن الوقت الإضافي للمرة الثانية	

الشكل رقم (١٠) نظرية التكيف العملي

(1) Schermerhorn, John R. Jr., and Others: Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wiley & Sons, New York, 1994, P. 201.

(2) Banyard, Philip, and Nicky Hayes: Psychology, Op. Cite, P. 267.

لقد لاحظ Skinner إن التكيف العملي هو أسلوب لرقابة السلوك من خلال معالجة نتائجه. وهذا الأسلوب يشكل هيكلاً يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

محرضات ← سلوك ← نتائج

ويسمى هذا الهيكل في بعض الأحيان (ABC) أو العلاقات بين إذا / عندئذ IF / Then. وتفسر هذه الأجزاء كالتالي :

Antecedent : A : أي الظرف الذي يقود إلى السلوك الذي يحقق الموافقة بين القائد ومرؤوسيه في العمل للحصول على الوقت الإضافي Overtimes المطلوب.

Behavior : B : أي ارتباط المرؤوس بسلوك الوقت الإضافي.

Consequence : C : نتائج السلوك إذا حصل إطراء ومدح من قبل القائد.

إن نظرية التكيف العملي لها أثر كبير جداً على التعلم الإنساني Human Learning من التكيف التقليدي. كما أنها تفحص السلوك التنظيمي بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقال أن العمال يعملون ثماني ساعات في اليوم، ولمدة ستة أيام في الأسبوع، لكي يتغذوا ويلبسوا ويسكنوا أنفسهم وعائلاتهم. فالعمل (استجابة شرطية) يعد أساسياً في الحصول على الغذاء واللباس والمسكن. ويمكن الحصول على بعض الدلائل والإشارات الواضحة من خلال هذا النوع من التحليل. ويمكن أن تغير نتيجة السلوك التنظيمي الموقف البيئي، وتؤثر بشكل كبير على سلوكيات العمال التالية. والمديرون يمكن أن يحللوا نتائج السلوك التنظيمي بحيث تساعدهم في إنجاز أهداف التقدير والرقابة. ويستعمل بعض باحثي السلوك التنظيمي في الواقع، الهيكل العلمي لتحليل فاعلية المديرين في العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه النظرية تفيد في تكوين الإدارة السلوكية Behavioral Management.

٨٣ ـ النظرية الإدراكية (المعرفية) Cognitive Theory :

يعتبر Edward Tolman واضع النظرية الادراكية ورائدها. حيث اعتبر أن التعلم الادراكي يتألف من علاقة بين طرفين[1] :

أ ـ الإشارات البيئية الإدراكية Cognitive Environmental Cues.

ب ـ التوقع Expectation.

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed.), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1995, P. 201.

وقد طوَّر Tolman هذه النظرية واختبرها عن طريقة مراقبة التجارب. وكان من الأوائل الذين استعملوا الفأر الأبيض White Rat المعروف في التجارب النفسية. حيث وجد أن الفأر يتعلم الركوض من خلال الحيرة (الذهول) المعقد بعناية وتوجيه نحو الهدف (الطعام). وقد لاحظ Tolman إن هناك نقطة خيار في كل ذهول، وقد كانت التوقعات محددة. وبكلمات أخرى، تعلم الفأر التوقع بأن هناك إشارات إدراكية مؤكدة مترافقة مع نقطة الخيار التي يمكن أن تقود حتماً إلى الطعام، وإذا استقبل الفأر الطعام فعلياً، فإن الاتحاد والصداقة بين الإشارة والتوقع تكون قوية، ويظهر التعلم مقارنة بنظرية التكيف التقليدي والعملي. ويوصف مدخل Tolman على أنه ((S - S) أي مثير - مثير Stimulus - Stimulus) أو تعلم الترافق والصداقة بين الإشارة والتوقع.

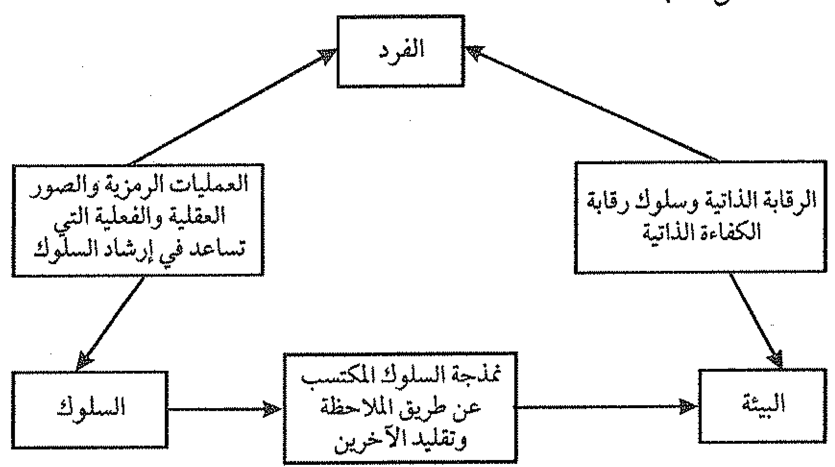
وبالإضافة إلى مبدعي نظرية التعلم الاجتماعي المعاصر، فإن نظرية Tolman الادراكية لها أيضاً أثر كبير على الحركة المبكرة للعلاقات الإنسانية Human Relations وبرامج التدريب الصناعي في الأربعينات والخمسينات، والتي نمت ونشأت بشكل كبير على أفكار Tolman. فقد صممت البرامج لتدعيم العلاقة بين الإشارات الإدراكية (الإجراءات التنظيمية والإشرافية والعملياتية) وتوقعات العمال (مدفوعات الحوافز للأداء الجيد). وتقول النظرية أن العامل يجب أن يتعلم ليكون أكثر إنتاجاً من خلال بناء الصداقة بين التوجيهات أو الأوامر وتوقعات الجوائز المالية للجهود المبذولة.

واليوم، تركز العلوم الإدراكية والمعرفية أكثر على هياكل وعمليات الكفاءة الإنسانية (على سبيل المثال دور الذاكرة وتشغيل المعلومات) على العكس من الاكتساب وعمليات التحويل التي يجب أن يكون لها تفسيرات وتوضيحات لنظرية التعلم ضمنها. وضمن السلوك التنظيمي، طبق المدخل الادراكي المعرفي بشكل رئيسي في نظريات التحفيز والدافعية. فالتوقعات والأسباب وموضع الرقابة ووضع الأهداف هي في مقدمة التحفيز المعاصر للعمل، وهي أيضاً بمجموعها مفاهيم معرفية ادراكية تمثل أهدافاً للسلوك التنظيمي. هذا وإن العديد من الباحثين في الوقت الحالي يهتمون بالعلاقة أو الربط بين الإدراكات والسلوك التنظيمي.

٨٤ ـ نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory :

وهو التعلم الذي يتحقق من خلال التفاعلات المتبادلة بين الأفراد والسلوك والبيئة. ويعبر عن هذه النظرية في الأعمال التي قام بها Albert Bandura حيث استعمل مثل هذه

التفاعلات المتبادلة لتحقيق التكامل في مداخل التعلم التقليدية والعملية. وبناءً عليه فإن المحددات البيئية والمحددات الذاتية تكاد تكون موحدة. لذلك فإن السلوك لا يلاحظ ببساطة على أنه تابع أو دالة للنتائج والمحرضات والمثيرات الخارجية التي يتم تسببها بالاحتياجات الداخلية، والرضا أو التوقعات، لكنها تتغير كاتحاد وربط بين الطرفين، ويوضح الشكل رقم (١١) هذا التفاعل المتبادل[١].



الشكل رقم (١١) نظرية التعلم الاجتماعي

يلاحظ من الشكل أن الفرد يستعمل النمذجة Modeling أو التعلم المنجز (المحتمل أو البديلي) Vicarious Learning لاكتساب السلوك من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين. وعندئذ يحاول الفرد اكتساب هذه السلوكيات عن طريق نمذجتها بالممارسة. ويمكن أن تكون النماذج Models أقارب أو أصدقاء أو شخصيات معروفة جيداً بالنسبة للفرد. وفي مواقف العمل، يمكن أن يكون النموذج المدير أو الزميل الذي ينتهج السلوكيات المرغوبة. ويمكن أن يكون العمال المهرة الذين يصادقون الشباب نماذج هامة جداً. وفي الواقع أن نقص الناصحين للمرأة في الإدارة يعد عنصراً رئيسياً مقيداً لتقدمهم في مسارهم الوظيفي.

إن العمليات الرمزية المحددة في الشكل السابق هامة أيضاً في التعلم الاجتماعي. فالرموز والكلمات المستعملة من قبل المديرين والآخرين في مكان العمل يمكن أن تساعد في إيصال القيم والمعتقدات والأهداف. لذلك فإنها تفيد كدلائل وإشارات لسلوك الفرد. مثلاً استخدام رمز معين من قبل المدير من الممكن أن يجعل سلوك الفرد مناسباً.

(1) Schermerhor, John R. Jr, and Others, Op. Cite, P. 198.

وفي نفس الوقت ، فإن الرقابة الذاتية Self Control للفرد هامة في التأثير على سلوكه ، والكفاءة الذاتية Self Efficacy هامة أيضاً كالرقابة الذاتية . حيث تشير هذه الكفاءة إلى اعتقاد أن الفرد يعمل بشكل كاف في الموقف المحدد . ويعتقد الأفراد ذوي الكفاءة العالية بأن :

أ ـ لديهم القدرة الضرورية للقيام بالأعمال .

ب ـ إنهم قادرين على بذل الجهد المطلوب .

جـ ـ ليس هناك أحداث خارجية تعوقهم من الوصل إلى مستوى الأداء المطلوب .

وبكلمات أخرى ، يعتقد الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية أن بإمكانهم أن يديروا النتائج والإشارات البيئية والعمليات الإدراكية لرقابة سلوكهم . في حين أن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة ، يعتقدون أن المسألة ليست في كيفية المحاولة ، ولكن في كيفية إدارة البيئة بشكل جيد ، باعتبار أنهم لا يستطيعوا القيام بذلك ليكونوا ناجحين . فعلى سبيل المثال ، إذا شعرت أنك طالباً جامعياً كفوءاً ذاتياً ، فإن الدرجة المنخفضة لإحدى الإختبارات من المحتمل أن تشجعك على القيام بالأصعب وعمل الأشياء الأخرى لتنفيذ الأعمال بشكل جيد وصحيح في المرة القادمة . هذا بالإضافة إلى أن الفرد المنخفض في كفاءته الذاتية قد يصاب باحتمال الفشل إلى جانب احتمال النجاح في الدراسة .

وبالطبع ، إن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية العالية لا يراقبون بيئتهم بشكل كامل ، فالمدير على سبيل المثال يمكن أن يؤثر على البيئة والعوامل الأخرى الموضحة في الشكل السابق ، بالرغم من أن أثره قليل في المدخل الوسيلي (العملي) . وهذا يظهر بشكل خاص في التأثير على الكفاءة الذاتية للفرد ، إلا أن توقعات المدير ودعم النظراء يمكن أن تقود لزيادة الكفاءة الذاتية للعامل والشعور بالرقابة . ومن الممكن أن يتجه الأفراد للإستجابة لتوقعات الآخرين . وبعض النقاط الهامة التي يجب أن يأخذها المدير بعين الاعتبار في تطبيق نظرية التعلم الاجتماعي هي :

أ ـ تحديد السلوكيات المناسبة للعمل .

ب ـ مساعدة العمال في اختيار النموذج المناسب للسلوك في النمذجة السلوكية Behavioral Modeling .

جـ ـ العمل مع العمال لالتقاء متطلبات السلوكيات الجديدة .

د ـ بناء موقف التعلم لتعزيز تعلم السلوكيات الضرورية .

هـ ـ تقديم الجوائز المناسبة على أساس نتائج العمال الذي يعملون وفق سلوكيات مناسبة .

و ـ الربط بين الأعمال الإدارية المناسبة للمحافظة على السلوكيات التي تم تعلمها حديثاً .

٨٥ ـ نظرية التعلم عن طريق التجربة والخطأ Trial and Error Learning Theory :

وفقاً لهذه النظرية إن الفرد يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً بهدف الوصول إلى نتيجة معينة . فيحتفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة فيكرره مستقبلاً ، ويبتعد عن السلوك الذي أخفق في تحقيق النتيجة[١] . وتقود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عالم النفس الأمريكي Thorndike الذي قام بوضع قط جائع في قفص أطلق عليه اسم Problem Box أي صندوق المشكلة ووضع أمامه خارج القفص قطعة من السمك . وكان القفص مصنوعاً بطريقة خاصة بحيث يستطيع القط فتح بابه بالضغط على لوح بداخله . وكان القط الجائع يقوم في أول الأمر بكثير من المحاولات للخروج من القفص والوصول إلى قطعة السمك .

إلا أن جميع هذه المحاولات لم تكن مجدية في حل المشكلة ، وبعد عدة محاولات نجح القط في الضغط على اللوح عن طريق الصدفة ، وبالتالي فتح القفص وخرج منه ، وكان Thorndike يسمح للقط بأكل قطعة صغيرة فقط من السمك ثم يوضع مرة أخرى في القفص . ثم يبدأ محاولاته من جديد للخروج منه . وهكذا استمرت التجربة .

لقد لاحظ Thorndike من خلال تجربته أن المحاولات الخاطئة التي كان يقوم بها القط قد تناقصت تدريجياً ، بالإضافة إلى تناقص الوقت المستغرق في المحاولات الخاطئة قبل النجاح في القيام بالاستجابة الصحيحة للخروج من القفص . فمجرد وضعه في القفص يقوم في الحال بالضغط على اللوح فيفتح الباب ويخرج القط الطعام .

ومن خلال هذه التجربة يمكن تحليل السلوك الصادر من الحيوان أثناء التعلم بطريقة التجربة والخطأ إلى العناصر الأربعة التالية[٢] :

أ ـ الاستجابة Response :

إن القيام باستجابات جديدة ملائمة للمواقف الجديدة هو أساس عملية التعلم بالتجربة والخطأ . ومن الضروري لتتم عملية التعلم أن يكون الفرد القائم بالتعلم قادراً على القيام بالاستجابات المطلوب تعلمها .

ب ـ المثير Stimulus :

جزء من الموقف الذي يرتبط بالاستجابة أثناء التعلم . وقد تتنوع المثيرات في الموقف ، ويحاول الفرد دائماً الاستجابة لهذه المثيرات .

---

(١) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان ١٩٩٧ ، ص ١٦٦ .

(٢) د. جمال الدين محمد المرسي ، د. ثابت عبد الرحمن أدريس : السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج . وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ٢٠٠١ ، ص ١٧٥ .

جـ ـ الدافع Motive :

وهو عنصراً حيوياً في عملية التعلم. فدافع الجوع كان من العوامل الرئيسية لتعلم القط في حل مشكلة، فإن لم يكن جائعاً لم تكن لديه الرغبة للخروج من القفص.

د ـ المكافأة Reward :

وهذا العنصر أيضاً يعد حيوياً في عملية التعلم. فالاستجابة التي يتم مكافأتها يتم تقويتها، في حين أن الاستجابة التي لا يتم مكافأتها تتلاشى وتزول.

وبكلمات أخرى، إن الأفراد في المنظمات يتعلمون الكثير من المهارات والمعارف من خلال قيامهم بالمحاولات المتكررة في ظل إشراف وتوجيه ورقابة قوادهم. هذا بالإضافة إلى أن حل المشكلات الإدارية قد يستخدم فيه أسلوب التجربة والخطأ للوصول إلى أفضل وأحسن الحلول الممكنة بالشكل الذي يمنع تكرار حدوثها.

ب. نظريات تفسير التعلم:

وتقسم إلى ما يلي:

٨٦ ـ نظرية الجشتالط Gestalts Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لمجموعة من العلماء المحدثين في ألمانيا بقيادة العالم Max Wretheimer. وقامت هذه المجموعة باتباع لوناً معيناً من التفكير اعتبر بمثابة ثورة في مجال علم النفس ومناهجه. ولقد استخدمت هذه الطائفة كلمة Gestalt شعاراً لها. لذلك أطلق عليها اسم المدرسة الجشتالطية Gestaltic School. وكلمة جشتالط ألمانية الأصل تعني شكل Shape أو صورة Form. وغالباً ما تؤدي هذا المعنى كلمة صيغة أو نمط Pattern. لذلك يطلق عليهم أحياناً بفلاسفة الشكل أو النمط.

بدأت فكرة النظرية من خلال بحث قام به Wretheimer في فرانكفورت بألمانيا، حيث كان وأصدقاؤه غير مقتنعين بطرائق علماء النفس السلوكيين، لأنها في نظرهم مجرد جمع لعناصر ألصقت ببعضها البعض بروابط وعلاقات لا معنى لها. وكانت أولى اهتماماته مشكلة إدراك الحركة من خلال مشاهدتها في الأفلام، هذه الحركة التي تشغل مجموعة صور ساكنة. فما الذي يمكن أن يحدث عندما نراها تتحرك. وأثناء اختباره لفكرة إدراك الكل في الحركة، كان فريق آخر من العلماء يعالج مشكلة الشكل المتعلقة بها، وإن نوع الشكل أو النوع الكلي كما يسمونه موجود في الكل، لكنه غير موجود في الأجزاء التي يتألف منها الكل. فإذا سمعنا لحناً موسيقياً مثلاً.

فذلك تجربة كلية. وهذه التجربة لا تحلل إلى تجارب سماع الأنغام المنفصلة التي يتألف منها اللحن. فاللحن له نوع شكلي خاص به. وهكذا برزت فكرة إدراك الشكل في الوضع الكلي.

ويرى توماس هوبكنز أن هذه النظرية نشأت من خلال دراسة الحياة كما يعرفها الناس، ومن دراسة الخبرة كنشاط مقصود واع هادف، ومن دراسة الإنسان ككل بيولوجي متكامل في حركاته الفكرية والجسمية إلى عمل موحد مستمر، ومن الأفراد وهم يفحصون الحياة ككل، أو يتفاعلون كجماعات. ويعتقد هوبكنز أن هذه النظرية نبتت من احترام الناس والحياة، ومن احترام التغير التقدمي الذي هو النمو، ومن احترام الذكاء والعمل، ومن احترام الذات التي هي ركيزة العالم. ومن أهم التجارب التي قام بها علماء الجشتالط ما يلي:

أ ـ تجربة كوهلر على القرود، والتي كان يرتب فيها مواقف تنطوي على مشكلات كأن يضع القرد في غرفة ويعلق موزاً في السقف، ويضع معه في الموقف صناديق أو عدداً من العصي أو غيرها من العناصر التي قد تساعد في حل المشكلة القائمة.

ب ـ محاولة تفسير التعلم عن طريق التبصر أو الاستبصار. ومن العلماء الذين قاموا بذلك Koffka، وTolman Lewin، وAdams، وZener.

جـ ـ وضع قانون التقريب The Law of Proximity من خلال التجارب التي قام بها Koffka، Wrethimer ويشير هذا القانون إلى تشغيل مجموعات أو حزم من الأشياء بحسب المسافة الزمانية أو المكانية التي تفصل بينها مع ميل المتقاربة منها للانتظام في مجموعة واحدة.

د ـ وضع قانون الإغلاق The Law of Closure ويشير إلى أن المساحات المغلقة هي أكثر استعداداً لتكوين الوحدات المتكاملة.

هـ ـ تمييز Wretheimer بين نوعين من حلول المسائل التي يحاولها المتعلم: الحلول من الصنف (أ) وهي الحلول التي تشمل على أصالة وتبصر، والحلول من الصنف (ب) وهي الحلول التي تطبق فيها القواعد القديمة تطبيقاً آلياً، وهي في ذلك ليست حلولاً إطلاقاً.

وبكلمات أخرى، يسمى التعلم الجشتالطي بالتعلم بالاستبصار. كما أن هناك عدة تسميات أخرى للنظرية الجشتالطية منها المجالية والشكلية والتمييزية والتكاملية والعقلية والنمطية والمعرفية وأخيراً الادراكية.

علاوة على ذلك، إن عملية التعلم ذاتها، بالنسبة لعلماء النفس الجشتالطيين هي عملية إدراكية، أي أن التعلم في نظر هؤلاء ينطوي على تغير في طرق النظر إلى البيئة. وبذلك يصبح التعلم بهذه الطريقة تغيراً في البنية الحسية للفرد. إذ يحدث تغير في استعداده لإدراك الأشياء

والأوضاع بطريقة جديدة، ويتأكد دور الخبرة في إحداث التغير في الإدراك مما يجعل إعادة استخدام الطريقة التي تم تعلمها أسهل وأيسر وأسرع في تحقيق الهدف، أو في حل المشكلة.

٨٧ ـ نظرية المجال (نظام Kurt Lewins)

Field Theory (Kurt Lewins System):

يعد Lewins من علماء الجشتالط، ولكنه عمل مع العلماء الأمريكيين. ولكن اهتماماته اختلفت عن اهتماماتهم فدرس الواقعية والشخصية وعلم النفس الاجتماعي. أي أنه أزاد التركيز على الدوافع والرغبات والأهداف نفسها، ودرس هذه الأمور من حيث علاقتها بالشخصية. وهكذا فقد طور نظاماً لا يشكل نظرية للتعلم وإنما يصلح لوصف التعلم والدافعية والشخصية والسلوك الاجتماعي في إطاره. وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية المرتبطة بالتعلم[1]:

١ ـ لا يقتصر التعلم على مظهر واحد من الحياة النفسية، إنما يتعداه إلى أكثر من مظهر، وإن الوسيلة الوحيدة للوصول إلى قوانين عامة في التعلم هي دراسة التغير في كل مظهر من المظاهر السلوكية على حده. فالعلم لا يستطيع الوصول إلى نظرية عامة لتفسير التعلم دون تقرير التوافيق النوعية الخاصة أولاً.

٢ ـ يعتمد التعلم على مظاهر سلوكية أربع هي:

أ ـ التغير في التنظيم المعرفي وإكتساب المعارف والمعلومات.

ب ـ التغير في الدافعية والتحفيز.

جـ ـ التغير في الفكر والإتجاهات والقيم.

د ـ القدرة على التحكم في الحركات العضلية والسيطرة الإرادية عليها.

إن التنظيم المعرفي للمجال الحيوي المرتبط بالفرد يتغير كلما تقدم الفرد في التعلم وزادت خبراته المكتسبة والمختزنة. ويعتقد Lewin إنه عندما نتحدث عن التغيير في المعنى، فإنما نتحدث عن التغيير الذي حدث في التنظيم المعرفي للفرد نتيجة التعلم والخبرة اللذين يؤديان إلى التمايز والتكامل في الإتجاهات النفسية للفرد.

ومن جهة أخرى، تعتبر الدوافع Motives محور تفسير المجالين لعملية التعلم، وهم بذلك يتميزون عن الجشطالطيين الذين حصروا اهتمامهم بقوانين تنظيم علاقات الموقف. وهي قوانين تنظيم مجال الإدراك الحسي دون الالتفاف للدوافع المحركة لسلوك الفرد. ويظهر الدافع

(١) أحمد بلقيس، د. توفيق مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، عمان، ط٢، ١٩٨٣.

في رأي أصحاب المجال من خلال تفاعل الفرد مع بيئته أو نتيجة لحالة الفرد الفيزيولوجية، حيث يشعر برغبة في تحقيق حاجة فيختل التوازن بين مناطق المجال الحيوي ومناطق التكوين النفسي للفرد. وينتج عن ذلك نوع من شعور الفرد بالتوتر يدفعه إلى القيام بنوع من السلوك لإشباع الرغبة والتخلص من التوتر. وبالتالي فإن إشباع الفرد لحاجاته ورغباته يشعره بالرضا والارتياح. وبهذا فإن التغير في السلوك الناتج من أثر الدافعية الذي سيؤدي إلى تغير في التنظيم المعرفي للفرد يعتبر تعلماً ناتجاً عن التغير في الدافعية ومؤدياً إلى تغير فيها أي إزالة التوتر.

أما فيما يخص الميول والاتجاهات، فيرى Lewin أن الفرد يمكن أن يغيرها إذا توافرت العوامل الثلاثة التالية:

أ- نشاط يقوم به الفرد. .

ب- قوة انفعالية تحرك هذا النشاط وتوجهه نحو أهداف معينة.

جـ- خبرات وحقائق ومعلومات خاصة تتصل بالهدف والنشاط.

إن الميول والإتجاهات تشكل قوة دافعة للسلوك ومحركة له لا يمكن الاستهانة بها في التربية وتنظيم التعلم وكثيراً ما تكون مسؤولة عن كثير من تصرفات المرء وأنماط سلوكه في المواقف الحياتية المختلفة ومسؤولة كذلك عن تكيفه ونجاحه وإخفاقه في التكيف للوسط الذي يحيا فيه.

إن تعلم المهارات لا يختلف في جوهره عن تعلم الخبرات المعرفية فيما يتعلق بتنظيم القوى المختلفة التي تؤدي إلى التعلم حيث تعمل كل العضلات والحركات المختلفة في كل موحد متوافق متكامل. وللمهارة مكوناتها المعرفية والوجدانية التي تشكل مع المهارة الحركية كلاً لا يتجزأ. وإن تعلم المهارة يسير بشكل تدريجي حيث يبدأ بطيئاً، حتى تأخذ الحركات والعضلات بالاتجاه السيكولوجي الصحيح وتستفيد من المعارف المكتسبة فيحدث تقدم في سرعة التعلم نحو الإتقان. هذا ويؤثر التعب والملل والقوى السلبية في تقدم تعلم المهارة فيعرقله أحياناً. وقد يتوقف التعلم إلى أن تزول العوامل المعرقلة.

٨٨ ـ النظرية التفاعلية للتعلم (جان بياجييه) Jean Piaget Theory :

تركز هذه النظرية على قضية التطور المعرفي، أي على أنواع التفكير التي تسود كل مرحلة من المراحل النمائية المتعاقبة للإنسان والتغيرات التي تطرأ عليها. ويقسم Piaget النمو العقلي إلى مراحل معينة تتسم كل منها بمقدرات عقلية تسهل انتمائه للعالم المحيط به. ويعرف الذكاء بأنه عملية تتألف من:

أ ـ التكيف : وهو عملية إيجاد التوازن بين الفرد والبيئة التي يتفاعل معها .

ب ـ التنظيم : وهو الجانب البنيوي من الذكاء ، ويتضمن عمليتي التنسيق والتكامل بين الخبرة والبنى الفعلية .

والبنية العقلية وحدة سيكولوجية لعملية ذكية قابلة للتكرار ، أي برامج أو استراتيجيات يختزنها الفرد وتكون تحت تصرفه وجاهزة لاستعماله عندما يحتاجها أثناء تفاعله مع البيئة .

والعوامل التي تحدد معدل التعلم والتطور في نطاق مراحل النمو المعرفي من وجهة نظر Piaget هي :

أ ـ النضج : إن العوامل البيئية تؤثر في النمو المعرفي للطفل فقط عندما يكون مستعداً ، أي ناضجاً بيولوجياً .

ب ـ النشاط : إن التطور المعرفي يحدث من خلال التفاعل النشيط الذي يحدث بين الطفل والبيئة بما يتناسب ونضجه البيولوجي وبالقدر الذي يكون فيه التفاعل ذات معنى للطفل .

جـ ـ البيئة : يحدث التطور المعرفي عندما توفر البيئة للطفل المؤثرات المعرفية والمعلومات من خلال التفاعل والخبرة .

د ـ التوازن : يحدث التعلم عندما يواجه الطفل موقفاً يؤدي إلى اختلال التوازن لديه بين ما لديه من مقدرات واستراتيجيات وما يتطلبه الموقف المواجه . وهكذا يضطر الطفل إلى تطوير ما لديه وإعادة تنظيم الموقف بما يتناسب والعناصر المرتبطة به .

ومن وجهة نظر Piaget تشمل عملية التكيف العمليتين المتكاملتين التاليتين(١) :

أ ـ التمثل Assimilation :

وهذه العملية مسؤولة عن إدخال البيئة وعناصرها في النمط السلوكي الحالي للفرد .

ب ـ المواءمة Accommodation :

وهي تغيير وإعادة تنظيم النمط المعرفي للفرد بما يتلاءم مع مستجدات البيئة لمساعدة الفرد على التكيف مع متطبات عناصر البيئة الخارجية .

ويصف هاتين العمليتين بأنهما مسؤولتان عن عملية التكيف العام للفرد أو عملية استعادة التوازن Equilbrium التي تتطلب التوازن بين التمثل والمواءمة . فعندما يواجه الفرد موقفاً

(1) Papalia, Diane E., and Sally Wendkos Olds: Human Development, (6th ed.), Mc Graw-Hill Inc., New York, 1995, P. 36.

تعليمياً جديداً يحدث لديه اختلال في التوازن بين بناه الداخلية وعناصر البنية الخارجية الجديدة. وهنا لابد من حدوث عملية التفاعل التي يتم من خلالها إما تعديل وتغيير البنى والأنماط العقلية بهدف التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، أو التكيف مع البيئة مستخدماً ما لديه من بنى عقلية أو تمثل.

أ . نظريات نقل أثر التعلم:

وتقسم إلى مايلي:

٨٩ ـ نظرية المعارف الرسمية (الملكات العقلية)

Theory of Formal Disciplines:

تسمى هذه النظرية أيضاً بنظرية التدريب الرسمي أو الشكلي. وتقوم على فكرة أن العقل مركب من ملكات وقوى مختلفة منها: التفكير والانتباه والذاكرة والإرادة والخيال وغير ذلك. وهذه الملكات تكون مستقلة عن بعضها البعض، ومنها ما يكون قوياً أو متوسطاً أو ضعيفاً في جميع المواقف. فالفرد الذي يتمتع بذاكرة قوية قد تساعده على التركيز بخلاف غيره من الأفراد الذين لديهم ذاكرة ضعيفة. ويفترض أصحاب هذه النظرية أن الملكة قوة أو قدرة أو خاصية شخصية يمكن تدريبها، وهي وحدة يمكن تحسينها. وينظر أصحاب هذه النظرية إلى وظيفة المعلم والمدرسة باعتبارها نوعاً من البحث عن نوع التمارين والتدريبات التي تناسب كل ملكة أو قدرة، والتي من شأنها تقويتها في أقصر وقت وأقل جهد. وإذا قويت الملكة بهذه الطريقة فإنها تصبح بعد ذلك أكثر كفاية لأي غرض نريدها أن تحققه. ومن هنا جاء اقتراحهم لمواد وموضوعات وطرائق عديدة ومتنوعة لتحسين كل ملكة. ومن الأمثلة على ذلك التدريب على الإنشاء وكتابة القصص يقوي ملكة الخيال والتخيل أو التدريب على المنطق أو حل المسائل الرياضية يقوي ملكة التفكير بوجه عام.

ومن خلال التجارب العديدة التي قام بها الكثير من العلماء تبين أن نقل أثر التعلم يحدث بشروط خاصة منها:

أ ـ شروط ذاتية تتعلق بالمتعلم نفسه.

ب ـ شروط موضوعية ترتبط بطبيعة المادة أو الموضوع (الشيء المتعلم).

وبناءً عليه ينتقل أثر التعلم بتدريب الملكة المعنية، وبعدها تكون قادرة على نقل ما تدربت عليه. وتنتقد هذه النظرية من ناحية:

أ ـ أن العقل لا يتكون من عدد من الملكات بل يعمل كوحدة متكاملة.

ب ـ لا يتم نقل أثر التعلم بشكل عام بل بشكل خاص. فالتدريب على الشعر يساعد على نقل الشعر وهكذا.

وقد تم إثبات بطلان هذه النظرية لأنها تعتقد أن المهم في التعلم هو شكل النشاط وليس مضمونه ومحتواه.

٩٠ ـ نظرية العناصر المتماثلة

Theory of Identical Elements (Thorndikes Theory):

تعتبر نظرية Thorndikes العنصر الأساسي في نقل أثر التعلم. وتقوم هذه النظرية على وجود عناصر مشتركة ومتشابهة بين الموضوع المتعلم سابقاً والموضوع الجديد يسهل عملية نقل التعلم السابق للموقف الجديد. فعلى سبيل المثال يحدث الانتقال الإيجابي من تعلم العزف على البيانو إلى تعلم الضرب على الآلة الكاتبة لوجود عناصر مشتركة تتجلى في عملية التنسيق بين حركة اليد والعين Eye-Hand Co-ordination وفي مهارة تحريك الأصابع على مفاتيح العزف وعلى مفاتيح آلة الطباعة. وبهذه الأفكار تعارض Thorndikes مع النظرية الشكلية. وأكد أن الانتقال يحدث عند توافر المكونات المشتركة الداخلية بين عمليتين:

أ ـ العملية التي سبق أن تعلمها الفرد.

ب ـ العملية التي بصدد تعلمها.

وهكذا تكون العناصر المشتركة شرطاً أساسياً صالح لتوفير الانتقال الإيجابي للتعلم.

لقد أظهرت نتائج الدراسات التي أجراها Thorndike أن التشابه الذي يسهل عملية الانتقال ليس محصوراً في المحتوى بل يمكن أن يكون تشابهاً في الطريقة أو الأسلوب. وهذا النوع من التشابه يسهل انتقال التعلم إلى مجالات واسعة من المواقف. فتعلم الطريقة العلمية وقواعد حل المشكلات يمكن انتقاله إلى كثير من المواقف الجديدة التي تتطلب استخدام هذه الطريقة أو تلك القاعدة.

لقد درس Osggod هذه النظرية وتوصل من خلالها إلى ما يلي:

١ ـ يحدث الانتقال إذا تشابهت المثيرات والاستجابات.

٢ ـ تتناسب قوة الانتقال وإيجابيته مع قوة هذا التشابه. فكلما زاد التشابه زادت قوة الانتقال.

٣ ـ إذا تشابهت المثيرات واختلفت الاستجابات يحدث انتقال أثر التعلم ولكن بصورة سلبية.

٩١ ـ نظرية المكونات المشتركة Common Components Theory:

إن انتقال أثر التعلم بموجب هذه النظرية من موقف إلى آخر يحدث بالقدر الذي يدرك فيه المتعلم أوجه التشابه بين مكونات المواقف المتعاقبة. وهذه المكونات تتألف من:

أ ـ مهارات .

ب ـ أفكار ومعارف .

جـ ـ طرائق وعمليات .

د ـ أساليب وأهداف .

إن المكونات المشتركة التي يمكن انتقالها إيجابياً بين موقفين أو نشاطين هي :

أ ـ طرائق الاستجابة :

أي مجموعة الطرائق والأساليب التي تم تعلمها في مواقف سابقة ، كالطرائق التي تحسن التعلم حيث يمكن تعزيز انتقالها .

ب ـ الحقائق والمعلومات :

أي طرائق استخدام الحقائق والمعلومات والأفكار التي تم تعلمها في مواقف جديدة كاستعمال قاعدة معينة في حل مسألة حسابية أو تفسير ظاهرة جديدة .

ويتحدد الانتقال وفقاً لهذه النظرية بالخصائص المشتركة بين ضروب التعلم الأصلية والمواقف التي تطبق فيها المعرفة . وفي حالات كثيرة لا يحدث إلا قدر ضئيل من الانتقال ، وذلك لإخفاق الفرد المتعلم في اكتشاف أوجه التشابه في المواقف المواجهة . وعلى هذا فإن انتقال طرائق البحث والمعرفة وأساليب التعلم وحل المشكلات والميول والإتجاهات والعادات والأمانة والدقة والإتقان إلى مواقف الحياة يحدث بمقدار أوجه التشابه بين مكونات مواد الدراسة وطرائق التعلم ، وبين تلك التي تتطلبها الحياة العملية الواقعة خارج حدود المراكز التعليمية والجامعات والمدارس . لذلك لابد من التطابق بين الحياة الجامعية والحياة الواقعية العملية .

٩٢ ـ نظرية التعميم Generalization Theory :

يقصد بالتعميم Generalization عملية إدراك العلاقة المشتركة بين عدد من المواقف الخاصة . وهو بمثابة الجسر الذي يربط بين الحقائق التي يستقرئها المتعلم من وقائع عملية أو سلوكية مر بها وتعلمها وتلك الوقائع أو الحقائق الجديدة التي لم يمر بها . وهذه النظرية تعتبر امتداداً لنظرية المكونات المشتركة . وبموجب هذه النظرية فإن التركيز يتم بناءً على أهمية التعميم أي أهمية القواعد والمبادئ التي تنطبق على أكثر من مهمة تعليمية وتربط بينها . وهذا يتطلب من المعلم الذي يحرص على انتقال التعلم ويعلم من أجل الانتقال ، أن ينظم أحداث التعلم ووقائعه بالشكل الذي يسهل على المتعلمين إدراك

العلاقات بين المفاهيم والقواعد أكثر من مجرد التعرف إليها وفهمها وتمييزها. وهنا يتجلى تفوق التركيز على المبادئ العامة للموضوعات التي يجري تنظيم تعلمها أكثر من الأمثلة الفردية الخاصة، والتأكيد على التعلم ذي المعنى أكثر من التعلم اللفظي. فتعلم المبادئ والقواعد والتعميمات عن طريق التفاعل والتبصر والاستكشاف وحل المشكلات يؤدي إلى تعلم قابل للانتقال أكثر من التعلم الشكلي اللفظي. وهذا يعني أن اكتشاف المبادئ والقواعد والتوصل إليها، وليس حفظها هو الذي يساعد في عملية انتقالها إلى مواقف جديدة لأن اكتساب التعميمات بصورة فاعلة يساعد في إكتساب كل ما يتطلبها من حقائق ومعلومات، وبشكل تطبيقي ذي معنى بالنسبة للمتعلم.

تؤكد هذه النظرية أهمية نمط جانبية التعلم وتنادي بالتنظيم الهرمي والتعلم التراكمي الذي يعلم المفردات البسيطة وينتقل منها إلى الأكثر تعقيداً من المفاهيم والقواعد، ويجري بعد كل تعلم انتقاله أفقياً ورأسياً في إطار التنظيم الهرمي للمعارف والمهارات والاتجاهات المتعلمة. وعلى هذا فإن التعلم القائم على التعميم يتفوق على التعلم القائم على التلقين والحفظ الآلي بالنسبة لغرض الانتقال، وإذا ما اتبع المعلم طرائق البحث والاستكشاف في تنظيم التعلم وأتاح لطلابه فرص التبصر بالمشكلات التي يواجهونها والتدرب على حل المشكلات واكتشاف العلاقات والمبادئ والتعميمات أصبح من السهل عليهم تحويل ما تعلموه أو نقله إلى مواقف ومهام تعليمية جديدة.

٩٣ ـ نظرية معالجة المعلومات Theory of Information Processing :

إن الفرد يحتفظ بالمعلومات التي يتلقاها من البيئة المحيطة من خلال حواسه الخمس. وهذا الاحتفاظ يتم عن طريق استعمال الذاكرة وتنشيط العمليات الذهنية. لذلك اهتم الباحثون بدراسة الذاكرة لأنها الأساس في معالجة المعلومات واستيعابها وتخزينها.

إن الذاكرة تؤثر على عملية الإدراك الحسي للفرد، كما أنها تشكل توقعات الفرد حول المؤثرات الحسية التي سيقابلها مما يترتب عليه تعرضه بطريقة انتقائية لبعض هذه المثيرات الحسية وتجاهله للباقي. ومن جهة أخرى، فإنها تؤثر في مدى الانتباه الذي يوليه الفرد للأشياء من حوله من خلال جهازه الحسي. وأخيراً فإن توقعات الفرد والعلاقات الإرتباطية التي تنشأ في ذاكرته بين الأشياء والأحداث تؤثر في النهاية على إدراكه وفهمه لتلك الأشياء والأحداث. ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بدراسة الذاكرة بهدف فهم المراحل التي تمر بها المعلومات داخلها

وكيفية معالجتها لها . تشير البحوث التي أجريت في ميدان معالجة المعلومات ، أن هناك ثلاثة أنواع من الذاكرة هي[1] :

أ ـ الذاكرة الحسية Sensory Memory :

وهي عبارة عن مجموعة من المستودعات الحسية المرتبطة مباشرة بالحواس ، حيث تتجه المعلومات إلى المستودع الحسي المناسب وتبقى هناك لفترة قصيرة جداً لا تتعدى الثانية الواحدة ، ويفقد الفرد بعدها تلك المعلومات ما لم يولها انتباهه ، فإذا اهتم بها ذهبت إلى الذاكرة القصيرة الأجل .

ب ـ الذاكرة القصيرة الأجل Short - Term Memory :

وهي بمثابة المركز الذي يتم فيه معالجة المعلومات من حيث تحليلها والمقارنة بين البدائل واتخاذ القرار . وتسمى هذه الذاكرة باسم الذاكرة العاملة ، وتصل إليها المعلومات من مصدرين رئيسيين هما :

١ ـ الذاكرة الحسية : في حال المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد من البيئة المحيطة به .

٢ ـ الذاكرة طويلة الأجل : في حالة استرجاع بعض المعلومات التي تم تخزينها فيها من قبل .

وبعد عملية التحليل والمقارنة واتخاذ البدائل يستخدم الفرد المعلومات في ذلك الوقت ثم يتصرف فيها بحسب أهميتها له . فإما أن تهمل وتنسى بعد ذلك ، أو ترسل إلى الذاكرة طويلة الأجل لتخزينها في المخطط الذهني المناسب . ونظراً لأن الذاكرة العاملة هي المركز الرئيسي لمعالجة المعلومات . فإن زيادة المعلومات المتجمعة فيها عن حد معين يسبب إثقالها بالمعلومات وإجهادها مما يؤثر على كفاءتها في معالجة تلك المعلومات .

جـ ـ الذاكرة طويلة الأجل Long-Term Memory :

تتمثل الوظيفة الأساسية لهذه الذاكرة في تخزين المعلومات المستديمة لفترات زمنية طويلة . وتتميز بقدرتها على احتواء كميات غير محدودة من المعلومات . ويتم تخزين المعلومات المعالجة على شكل وحدات ادراكية من المعلومات المترابطة منطقياً تسمى بالمخططات الذهنية . وهذه المعلومات المختزنة لا يستفيد منها الفرد في عملية اتخاذ القرار إلا عندما يسترجعها . ولكي يسترجعها بسهولة فمن الأفضل أن يربط بينها وبين مفهوم آخر معروف له ويسهل تذكره .

---

(١) د . أحمد علي سليمان : سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٩٥ .

الفصل العاشر
نظريات الاتجاهات

تقسم نظريات الاتجاهات Attitudes إلى الأنواع التالية:

٩٤ ـ نظرية التعلم Learning Theory:

تعرضنا في فصل نظريات التعلم إلى نظرية التكيف التقليدي Classical Conditioning Theory التي تعود إلى Ivan Pavlov وتجاربه على الكلاب، ثم نظرية التكيف العملي Operant Conditioning Theory التي تقوم على التدعيم والتعزيز السلوكي Reinforcement ومن ثم درسنا النظرية الادراكية Cognitive Theory والتعلم الاجتماعي Social Learning والتعلم عن طريق التجربة والخطأ Trial and Error learning Theory. وفي هذه النظرية سنقوم بتفسير العلاقة والارتباط بين التعلم والاتجاهات التي يسلكها الفرد في سلوكه.

تفسر نظرية التعلم بالاتجاهات نقطة هامة تتعلق بالاتجاهات نحو المثيرات المعقدة التي تنتج عن الجمع بين اثنين أو أكثر من المثيرات، حيث تحتوي كل منها على رد فعل ضمني مختلف فجميع الأشياء التي تمثل مثيرات يمكن اعتبارها مجموعة معقدة منها. حيث ينتج عنها ردود فعل ضمنية مختلفة. فإذا تخيلنا اتجاهات فرد نحو شخص رياضي وكسول. ففي هذه الحالة يسود مبدأ التطابق Cognruity Principle حيث يشير إلى أن رد الفعل لأحد المثيرات يتحول لينسجم مع رد الفعل للمثير الآخر. ويتوقف هذا التحول على مدى كثافة أو شدة الاستجابة (رد الفعل). وتتضح العلاقة بين الاعتقادات Beliefs والاتجاهات Attitudes في النقاط التالية[1]:

١ ـ لدى الفرد العديد من الاعتقادات حول الشيء المعين الذي يمكن النظر إليه على أنه مرتبط بمجموعة من الخصائص أو الأهداف.

٢ ـ يتلازم مع كل خاصية من خصائص الشيء استجابة تقويمية ضمنية، هي الاتجاهات.

٣ ـ إن الاستجابات التقويمية الضمنية تتلازم مع الشيء موضع الاتجاهات وتسمى استجابات شرطية.

---

(١) د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠١، ص ٢٦٠.

٤ ـ تراكم الاستجابات الشرطية في مناسبات معينة بحيث يكون لها استجابة تقويمية إجمالية أي اتجاهات إجمالية .

٩٥ ـ نظرية الإقناع Persuasion Theory :

تتطلب هذه النظرية ضرورة تواجد ثلاثة عناصر رئيسية هي[١] :

أ ـ رغبة المستقبل الصادقة في التغيير .

ب ـ رغبة المستقبل بالرسالة الإقناعية .

جـ ـ قوة الرسالة الإقناعية .

ولنجاح هذه العناصر الثلاثة لابد من توافر مجموعة من العوامل التي تزيد فرص نجاح عملية الإقناع وتغيير السلوك هي :

أ ـ مصدر الرسالة The Source of the Message :

إذا كانت صادرة عن فرد له سلطته المتميزة ، كان للرسالة أثر قوي . أي أنه كلما كان الفرد في مركز مرموق كان لرسالته آثاراً إيجابية قوية لدى المستقبل .

ب ـ الرسالة نفسها The Message Itself :

إذا كانت تحتوي معلومات هامة أو تركز على إيجاد وخلق آثاراً عاطفية[٢] .

جـ ـ هدف الرسالة The Target of the Message :

فيما إذا كانت موجهة للأفراد الشباب أو ربات المنازل أو المهنيين .

د ـ الوسيلة The Medium :

الوسيلة المستعملة لنقل الرسالة ، فيما إذا كانت تستعمل محفز مرئي أو سمعي وأنواع المحفزات التي تم التكيف معها .

هـ ـ السياق The Context :

الإطار المحيط بالرسالة المتلقاة فيما إذا كان حاسوب للأعمال أو برنامج تلفزيوني مثلاً .

٩٦ ـ نظرية القيمة المتوقعة Expectancy - Value Theory :

إن من أهم نماذج نظرية القيمة المتوقعة هي نظرية القرار السلوكي Behavioral Decision Theory أي أن الفرد عندما يقوم باختياراً سلوكياً ، فإنه يبحث عن البديل الذي يتمتع بأكبر منفعة

---

(١) د. كامل المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٧٢ .

(2) Banyard, Philip, and Nicky Hayes: Psychology: Theory and Application, Chapman & Hall, London, 1994, P. 389.

ممكنة، أي الذي يمكن من خلاله الحصول على النتائج الممكنة. وهذه المنفعة يمكن تفسيرها على أنها اتجاهات الفرد نحو الشيء. Rosenberg أول من قدم نموذجاً صريحاً المتوقعة في مجال الاتجاهات. فهذه الاتجاهات يمكن اعتبارها هيكل ادراكي معرفي يشكل الاعتقادات حول إمكانيات الشيء المحتملة لإحراز أو إعاقة الحصول على القيمة، وكلما ساعد الشيء على الحصول على أهداف إيجابية كلما كانت الاتجاهات إيجابية نحوه.

عرّف Rosenberg الاتجاهات على أنها:

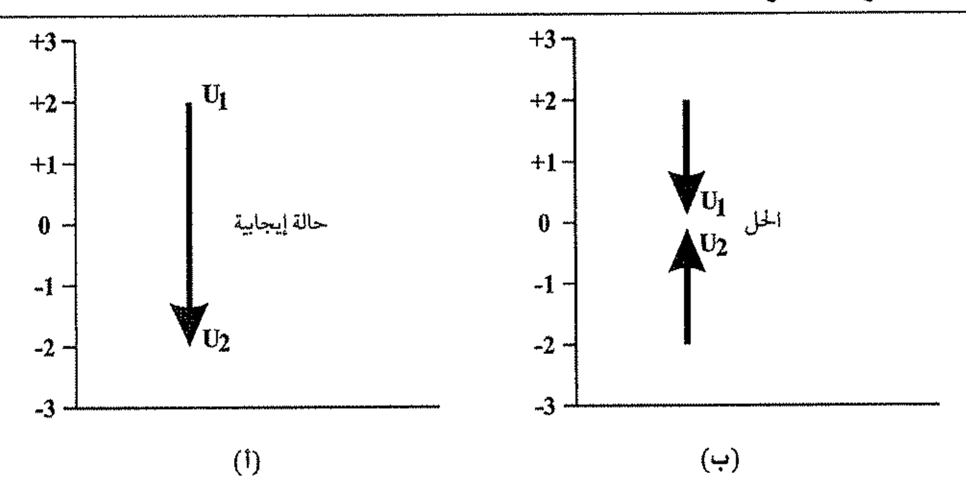
«استجابة عاطفية مستقرة نسبياً نحو شيء معين». وقد طوّر هذا التعريف فيما بعد ليشمل الاعتقادات. وقد ظهر ذلك من خلال التفاعل بين الادراك والعاطفة. وهذه النظرية تعالج الآثار المترتبة على حالات عدم الانسجام والاتساق بين الاعتقادات والاتجاهات وقيمة السلوك والسلوك الفعلي أيضاً.

٩٧ ـ نظرية التطابق (الانسجام) Congruity Theory :

لفهم هذه النظرية نورد المثال التالي:

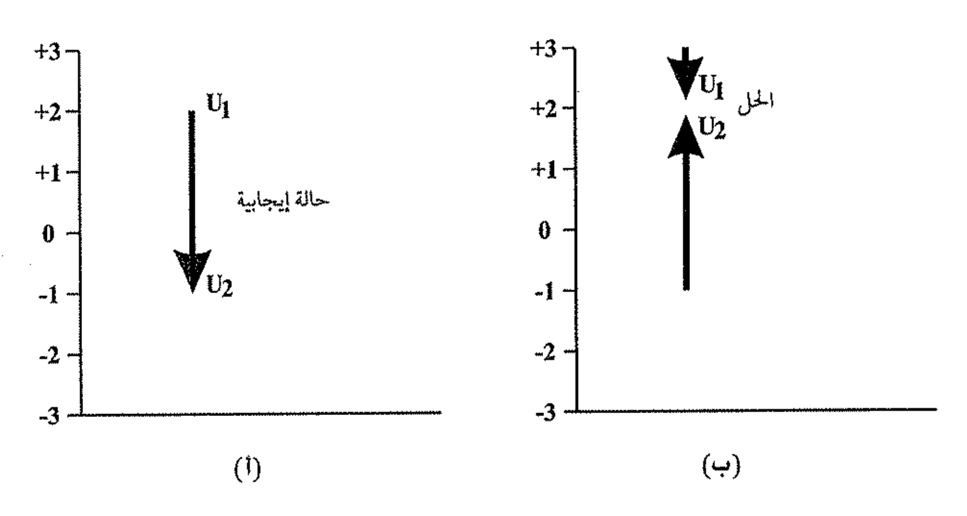
نفترض أن لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو مجموعة من السلع الكمالية، نرمز لها بالرمز (U_1) أي قيمة المقياس الموجبة (+2) كما يظهر في الشكل رقم (١٢) وأن لديه اتجاهات سلبية نحو مجموعة من السلع الغذائية التي نرمز لها بالرمز (U_2) قيمة المقياس السالبة (-2). وعندئذ، فإن الفرد يمكن أن يلاحظ الإعلانات الخاصة بمجموعتي السلع. حيث أن المجموعة U_1 لديها حالات إيجابية عن السلع الغذائية كما هو موضح في الشكل.

هذا الموقف قد يجعل اتجاهات الفرد غير منسجمة وغير متماسكة، أي أنه في حالة من عدم الإنسجام. إذ يشعر الفرد بحالة القلق وعدم الراحة، وهذا التوتر يجب أن يدفع لحل حالة عدم الانسجام (التطابق). وتفترض هذه النظرية أن الفرد في هذا الموقف يجب أن يخفض اتجاهه المفضل نحو المجموعة U_1 ويصبح أكثر تفضيلاً في اتجاهاته نحو المجموعة U_2. ويظهر في الشكل رقم (١٢ ، ب) أن النظرية تفترض حركة وحدتين من كل اتجاه ونحو كل منهما نحو المركز في هذه الحالة). أي أن الصفر في هذه الحالة تجعل الفرد يدرك أنهما باعتبارهما تشكل قوى متساوية، لكن اتجاهات متعارضة.



الشكل رقم (١٢) مثال بسيط لحل عدم الانسجام (التطابق)

وبمرور الوقت، لا تحدد نتيجة نقطة التوازن بسهولة، حيث يقدم الشكل رقم (١٣) موقفاً آخر لاتجاهات الفرد نحو مجموعتي السلع، حيث نلاحظ من الشكل أن مسافة القياس بين المفهومين هي أربع وحدات، لكن في هذه الحالة لا يكون الحل النقطة الوسطى بين المفهومين (المجموعتين) أي (+1) كما نتوقع، ولكن تفترض النظرية أن يكون الحل (+2) لأنها تخفض الاتجاهات المدركة للفرد في المجموعة (U_1) بوحدة قياس واحدة فقط وتزيد اتجاهه نحو U_2 بثلاث وحدات قياس.



الشكل رقم (١٣) مثال أكثر تعقيداً لحل عدم الانسجام (التطابق)

وبالرغم من استعمال الرياضيات في تقدير نقطة الحل إلا أن تبدل الاتجاه الصغير لـ U_1 إلى U_2 يكون قابلاً للفهم بشكل بديهي. وتكون الاتجاهات القوية صعبة التغير إلى نقطة ضعيفة أو معتدلة. لذلك فإن الاتجاه الإيجابي القوي نحو U_1 يحقق جذباً أكبر لاتجاهه السلبي الضعيف نحو U_2. وتُقترح هذه الفكرة عندما يكون لدى الفرد نفور قوي من السلعة. ولتحسين الاتجاهات عن طريق الجهود المبذولة من قبل الشركة يتطلب الأمر القيام بالجهود التسويقية الضخمة. وهذه الجهود قد لا تكون مكلفة. ويمكن أن تتبع الشركة مجموعة من الحالات منها(١):

أ ـ التخلي عن اسم العلامة التجارية السابقة وتقديمها تحت اسم علامة أخرى.

ب ـ القيام بحملات ترويجية لحل المشكلة.

جـ ـ تقديم علامة تجارية جديدة، فيما إذا كانت جودة السلعة أو التصميم أو التركيب هو المشكلة.

ويجب أن يلاحظ أنه بالرغم من تقدير النظرية للحل في قيمة (2+) إلا أن هناك توضيحات أخرى منها ادراك الفرد للمعلومات المتباينة التي يمكن رفضها، وتغيير الاتجاهات التي تتم في ضوء ذلك. وهنا يجب إزالة المعلومات المتباينة من الاعتبار كلياً. كما أن تجارب وخبرات الفرد تشير لبعض الاعتقادات، وليس للاعتقادات كلها، بأن اتجاهات الفرد ستتغير ببطء.

وعلى هذا فإن الأفراد الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو علامة معينة ليس من الصعوبة تغييرها، لكن لابد من التخلص من المعلومات المتباينة المرتبطة بهذه العلامة التجارية.

٩٨ ـ نظرية التوازن Balance Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Fritz Heider إذ ركز اهتماماته على دراسة الصفة السلبية لحدث ما، يتصف بها شخص ما. وقد توصل إلى النتيجة التالية:

«إذا كانت اتجاهات الفرد والحدث متشابهة، فمن السهولة نسب هذا الحدث للفرد، وعندئذ يحدث التوازن»(٢).

ويوجد التوازن أيضاً إذا كان لدى الفرد اتجاهات مختلفة نحو العنصرين الذي يحتوي عليهما الموقف، أي الفرد والحدث. وأيضاً، عندما يدرك الفرد أن أحد هذه العناصر لم يتحقق بسبب الثاني. أي أن الاهتمام الرئيسي لهذه النظرية هو التفاعل الديناميكي بين الاعتقادات والاتجاهات.

---

(1) Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior, (4th ed.) MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1993, P. 430.

(٢) د. جمال الدين المرسي، د. ثابت إدريس: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٢.

لقد بحثت نظرية التوازن أيضاً اعتقادات الفرد نحو نفسه، فقد يعتقد الفرد أنه ملتزم أمام فرد آخر، أو أنه قام بسلوك معين، أو أنه غير مسؤول عن حدث ما، وتنظر هذه النظرية إلى الاتجاهات من خلال بعدين أساسيين هما:

أ ـ العلاقة الإيجابية Positive Relationship.

ب ـ العلاقة السلبية Negative Relationship.

أي أن الاتجاهات يمكن أن تكون إما إيجابية أو سلبية، والفرد بناءً على هذه النظرية إما يحب أو لا يحب شيء أو شخص أو فكر ما. وتنادي هذه النظرية بالمبدأ التالي:

«إن اتجاهات الفرد نحو شيء معين ربما تتأثر باعتقاداته حول هذا الشيء، وبواسطة تقييمه للخاصة المرتبطة به».

لقد ساهمت هذه النظرية في تفسير صياغة الاعتقادات والعلاقات الممكنة بينها. وقد اقترحت أن اعتقادات الفرد واتجاهاته ربما تتأثر بسلوكه. ولكن هذه النظرية كغيرها من النظريات الأخرى تعرضت للانتقاد من النواحي التالية:

أ ـ أنها تعاملت مع العلاقات الوصفية النوعية بين الفرد والأشياء.

ب ـ اهتمت بحدوث العلاقات بين طرفين فقط.

جـ ـ لم تتعرض للعلاقات التي تحدث في المواقف المعقدة التي تتضمن أكثر من طرف.

٩٩ ـ نظرية التنافر الادراكي Cognitive Dissonance Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عام ١٩٥٧ حيث وضعت من قبل Leon Festinger الذي وصف التنافر الادراكي على أنه حالة نفسية تظهر عندما يعي الفرد ادراكين (معتقدات) حيث يعتقد أن كلاهما صحيحين لكن غير متناسبين معاً. أي غير منسجمين[١].

ويقول Schermerhorn وزملائه أن التنافر الادراكي يصف حالة عدم التماسك (التنافر) بين اتجاهات الفرد وسلوكه، حيث ينتج عن هذه الحالة قلق وعدم الراحة. وهناك ثلاثة طرائق يمكن اتباعها لتحقيق هذه الحالة النفسية هي[٢]:

أ ـ تغيير الاتجاه الحالي.

ب ـ تغيير السلوك المستقبلي.

---

(1) Laudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior, Op. Cite, P. 431.

(2) Schermerhorn, John R. JR, and Others: Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wilay & Sons, New York, 1994, P. 142.

جـ ـ تطوير طرائق جديدة لتوضيح أو عقلنة وترشيد التنافر.

إن مصطلحات التنافر Dissonance والانسجام Consonnance وغير المتصل بالموضوع Irrelevance. تستخدم لوصف ثلاثة أنواع من المتغيرات هي[(١)]:

أ ـ مدى الشعور بأهمية المتغيرات المحدثة للتنافر.

ب ـ مدى اعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير على المتغيرات المحدثة للتنافر.

جـ ـ مقدار المنافع والمكاسب الناتجة عن حدوث التنافر.

وتلعب قدرة الفرد دوراً هاماً في التأثير على هذه المتغيرات التي تحدث التنافر من خلال تغيير السلوك أو الاتجاهات فإذا أدرك الفرد أسباب التنافر، فإنه يخرج عن إرادته في السيطرة والتحكم به، ويكون أقل تغييراً لاتجاهاته المسبقة وأقل إحساساً بالتنافر وقبوله له. أي أن هذه النظرية تبرهن لنا عدم تأثير المشاعر والمعتقدات في السلوك بل إن السلوك هو الذي يؤثر في المشاعر والمعتقدات كالتالي[(٢)]:

المشاعر ←——→ معتقدات ←——→ سلوك (فعل)

إن التنافر يكون شديداً عندما يكون القرار مرتبطاً بأمور نفسية أو مالية هامة، أو عندما يكون هناك عدد كبير من البدائل المحددة سلفاً. لذلك يلجأ أصحاب القرار إلى استخدام الضغوط أو إلى توفير المعلومات أو غير ذلك من الطرائق التي تؤدي إلى تخفيض حدة التنافر[(٣)].

وتتجلى تطبيقات هذه النظرية المرتبطة بالأعمال في[(٤)]:

أ ـ الاعتراف بأن السلوك يمكن أن يؤثر على الاتجاهات، وأن الاتجاهات يمكن أن تؤثر على السلوك.

ب ـ الاعتراف بأن الاتجاهات يمكن أن تطور بشكل متماسك مع الاستجابة العاطفية الأساسية لفرد أو هدف جديد.

لقد انتقدت النظرية كغيرها من النواحي التالية[(٥)]:

---

(١) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٥، ص ١٣١.

(٢) د. عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٩، ص ٩٩.

(٣) د. كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٧٣.

(4) Schermerhorn, John R. JR., and Others: Managing Organizational Behavior, Op. Cite, P. 144.

(٥) د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٥.

أ ـ عدم دقة وصحة استخدام التنافر في الاعتقادات كوسيلة لتفسير السلوك .

ب ـ الفصل ما بين الاتجاهات والاعتقادات .

جـ ـ صعوبة قياس التنافر وتحديد حجمه .

١٠٠ ـ نظرية Fish bein's للاتجاه Fish bein's Attitude Theory :

يقول Martin Fish bein's أن الأفراد يشكلون الاتجاهات نحو الأهداف على أساس معتقداتهم Beliefs (المدركات) والمعارف (Perception & Knowledge) حول هذه الأهداف ، حيث تكتسب هذه المعتقدات من خلال تشغيل المعلومات التي تم الحصول عليها من التجارب والخبرات المباشرة مع الأهداف ، ومن الاتصالات المتلقاة من مصادر أخرى . وعلى هذا فإنه لفهم اتجاهات الأفراد بشكل كاف يجب أن تحدد المعتقدات التي تشكل أساس هذه الاتجاهات . فتشغيل المعلومات يقود إلى المدركات أو المعتقدات حول السلع مثلاً ، والتي تقود بدورها إلى الاتجاهات التي يستلزمها تقييم هذه السلع .

ولأن أي هدف كالسلع له مواصفات متعددة (حجم ، خصائص ، شكل ، وغير ذلك) فإن الفرد يشكل المعلومات ويشكل المعتقدات حول العديد من هذه الخصائص الشخصية وتشكل المشاعر الإيجابية والسلبية على أساس المعتقدات المبنية على هذه الخصائص . لذلك يبني ـ Fish bein's نظريته عن الاتجاه الكلي للفرد نحو بعض الأهداف المنبثقة عن معتقداته ومشاعره حول الخصائص المتنوعة للهدف . لذلك يشار إلى هذه النظرية باسم نموذج الاتجاه المتعدد الخصائص Multiattribute Attitude Model . ويمكن أن يعبر عن هذا النموذج بالمعادلة التالية[1] :

$$Ao = \sum_{1-1}^{n} biei$$

حيث أن :

A_o : الاتجاه الكلي للفرد نحو الهدف .

bi : قوة اعتقاد الفرد بأن الهدف مرتبط بالخاصية i .

ei : تقييم الفرد أو كثافة المشاعر (يحب أو يكره) نحو الخاصة i .

n : عدد المعتقدات المناسبة المرتبطة بالفرد .

ويمكن أن نلاحظ أن هذه النظرية تترافق حتمياً مع :

(1) Laudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior, Op. Cite, P. 433.

أ ـ المكونات الادراكية (المعتقدات) للاتجاهات.

ب ـ المكونات المتأثرة (التقييم) للاتجاهات.

كما أنها تأخذ بالحسبان قوة أو كثافة هذه العناصر. وتقول النظرية لتحديد الاتجاه الكلي للفرد نحو تحقيق الأهداف من الضروري أن نحدد أولاً المعتقدات التي لها التأثير الأكبر على الاتجاه. وهذه المعتقدات تكون وثيقة الصلة بالموضوع، وتسمى بالمعتقدات البارزة (الملحوظة) Salient Beliefs وهي غالباً لا تفوق التسعة. ويمكن الحصول على الاتجاه الإجمالي نحو الهدف من خلال جداء مجموع نقاط المعتقد بمجموع نقاط التقييم لكل خاصية، وعندئذ جمع النتائج للحصول على القيمة Ao.

من الممكن أن تولد المعلومات المرتبطة بمعتقدات وتقييمات الفرد عن طريق النموذج المتعدد الخصائص الذي يقدم معارف هامة مناسبة للاستراتيجية التي يتبعها الفرد. ويمكن أن تستعمل المعلومات لاقتراح التغيرات في خصائص ومواصفات العلامة التجارية والتعديلات في الرسائل الترويجية لاكتساب زبائن أفضل ضمن خصائص العلامات التجارية المعروضة، وتحديد الفرص السوقية الجديدة بالنسبة لاستراتيجية التسويق.

إن الكثير من المسوقين طبقوا نماذج Fishbein's والنماذج المتعددة الخصائص المشابهة، بهدف تقدير سلوك مستهلكيهم، وحاولت دراسات متعددة دراسة قوة الربط بين السلوك والاتجاه. ولكن لسوء الحظ، فإن هذه الدراسات لم تحصل على أي علاقة إيجابية قوية. وكانت نتائجها كما يلي:

١ ـ يمكن أن تتنوع مواقف الاستهلاك. وهذا ما يؤثر على جوانب القوة في علاقة السلوك والاتجاه.

٢ ـ انقضاء الوقت فيما بين تشكيل المستهلكين للاتجاه وجاهزيتهم للعمل في هذه الاتجاهات، وخلال هذا الوقت قد تظهر متغيرات متوقعة وأخرى غير متوقعة يمكن أن تؤثر على السلوك.

٣ ـ لابد من التمييز بين الاتجاهات نحو الأهداف والاتجاهات نحو السلوك بأسلوب واضح نحو هذه الأهداف.

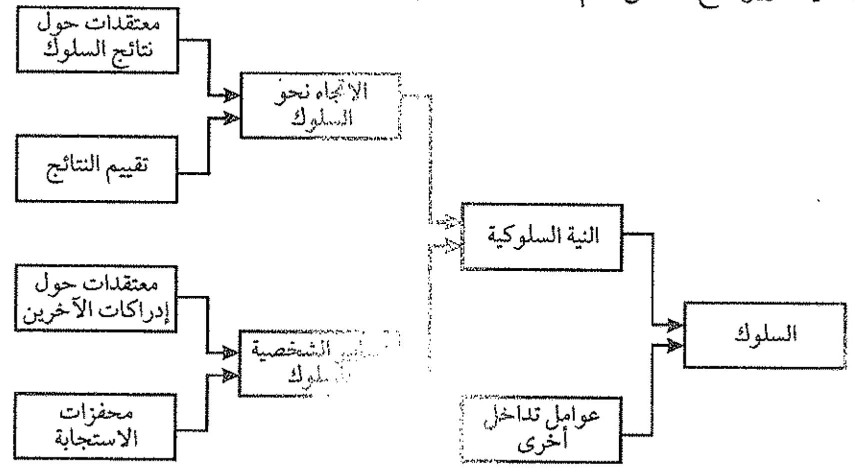
٤ ـ يمكن أن يتأثر المستهلكين في ادراكاتهم بما سيفكر به الآخرون في أفعالهم وأعمالهم.

هذه الاعتبارات أقنعت واضعي نظريات الاتجاه بعدم ملاءمة نماذج الهدف ـ السلوك ـ الاتجاه لتقدير السلوك بنجاح. لذلك كان لابد من بذل جهود أخرى جديدة ضرورية للنمذجة تأخذ بعين الاعتبار التعقيدات الإضافية المقدمة من خلال هذه العوامل. وقد استجاب لذلك Fishbein's في نظرية النوايا السلوكية.

١٠ ـ نظرية النوايا السلوكية (Fishbein's):

Fishbein's Behavioral Intentions Theory:

أطلق على هـذه النظرية اسـم النمـوذج المعـدّل Revised Model إلـى جـانب مسـاعدة Ajzen فيه . ويوضح الشكل رقم (١٤) هذه النظرية .



الشكل رقم (١٤) نظرية النوايا السلوكية وعلاقاتها

وهنا نلاحظ أن سلوك الفرد تابع أو وظيفة لنيته ، بحيث يسلك الفـرد بأسـلوب مؤكـد بعوامل متداخلة أخرى . وهذا يعني أن النية في السلوك لا يمكن توقعها من خلال التقدير التام له .

وهناك عاملين يمكن أن يؤثرا على نية الفرد في العمل بأسلوب مؤكد :

أ ـ اتجاهه للقيام بهذا الأسلوب .

ب ـ المعايير الشخصية (غير الموضوعية) .

والتأثير النسبي لهذين العاملين ، هو الذي يحدد الطبيعـة الدقيقـة لنوايـا الفـرد السـلوكية . ويظهر الشكل أيضاً أن الاتجاهات نحـو السلوك تحدد من خـلال المعتقـدات والتقييمـات التـي يحدد الفرد من خلالها نتائج السلوك . وتحدد المعايير الشخصية من خلال معتقدات الفرد حـول ردود أفعـال الآخريـن فيمـا يتعلق بالسـلوك المسـتهدف ومحفزاتـه للاسـتجابة مـع معـاييرهم للسلوك . ويعبر Fish bein's عن هذه العلاقات في المعادلة التالية[١] :

$$B \cong BI = W_1\,(AB) + W_2\,(SN)$$

حيث أن :

(1) Laudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior, Op. Cite, P. 436.

B : السلوك الفعلي للفرد ويساوي تقريباً BI .

BI : نية الفرد للسلوك بأسلوب محدد .

AB : اتجاه الفرد نحو إنجاز هذا السلوك .

SN : المعيار الشخصي المرتبط بهذا السلوك .

W1, W2 : أوزان تمثل التأثير النسبي للاتجاه والمعيار الشخصي على النية السلوكية .

وكما يظهر الشكل أنه لتقدير السلوك مرة واحدة يجب تحديد اتجاه الفرد نحو السلوك المحدد في المعادلة (AB) ومعياره الشخصي (SN) المتعلق بهذا السلوك ، ويجب أن يرجَّح كل منهما بـ W1, W2 بحيث تنعكس أهميتهما النسبية في التأثير على النية السلوكية ، وإن مثل هذه الأوزان يمكن الحصول عليها من خلال تحليل الانحدار Regression Analysis الذي ينتج من الدراسة المبدئية . وبعدئذ يجب أن توَّحد المكونات المرجَّحة للحصول على مقياس للنية السلوكية .

إن استعمال هذا النموذج يتطلب تحديد المكونين AB وSN . فاتجاه الفرد نحو إنجاز سلوك محدد (AB) يعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$AB = \sum_{i=1}^{n} biei$$

حيث أن :

AB : الاتجاه الإجمالي (الكلي) للفرد نحو إنجاز السلوك المحدد .

bi : اعتقاد الفرد أن إنجاز هذا السلوك ينتج بالنتيجة i .

ei : تقييم الفرد للنتيجة i .

n : عدد المعتقدات السلوكية المرتبطة بالموضوع .

ويلاحظ أن هيكل هذا المكون يتطابق مع نموذج الاتجاه نحو الأهداف . وكما حددنا سابقاً ، فإن المعتقدات يجب أن تحدد ، ويجب أن تقاس بعدئذ التقييمات بواسطة مقاييس محددة . والتغير الهام هنا هو أن الأفعال والمعتقدات والتقييمات تكون بمثابة أفعال مؤكدة ونتائج لهذه الأفعال على العكس من كونها خصائص للهدف . ويعبر عن مكون المعيار الشخصي لنموذج النوايا السلوكية بالمعادلة التالية :

$$SN = \sum_{i=1}^{k} bimi$$

حيث أن :

SN : المعيار الشخصي للفرد المرتبط بالسلوك المحدد .

bi : سلوك الفرد المعياري بأن المجموعة المرجعية أو الفرد (i) يفكر في إنجاز أو عدم إنجاز السلوك .

mi : دافعية الفرد للتطابق مع أفكار المرجع (i) .

K : عدد المراجع المتعلقة بالموضوع .

وقد تم تقييم هذا النموذج من خلال :

١ ـ إن الأدلة المتراكمة من اختبارات النموذج كانت مشجعة تماماً .

٢ ـ إن قدرتنا على تقدير سلوك الأفراد تتحسن عندما نقارن نماذج الاتجاهات نحو الأهداف .

٣ ـ تظهر أهمية هذا النموذج في تطبيقاته للمسوقين في تعابير العوامل المؤثرة على نوايا المستهلكين .

٤ ـ تساعد المكونات الإتجاهية والمعيار الشخصي في فهم أسباب سلوك الأفراد .

٥ ـ اقتراح استراتيجيات التسويق البديلة للتغيرات المؤثرة في اتجاهات ونوايا المستهلكين وسلوكياتهم .

الفصل الحادي عشر
نظريات الشخصية

إن من أهم نظريات الشخصية ما يلي :

١٠٢ ـ نظرية كارل يونغ Carl Yung's Theory :

ركز Yung في نظريته على نمطين للشخصية هما[١] :

أ ـ الشخصية المنبسطة (المنفتحة) Extrovert :

يتسم هذا النمط بالجرأة ، والاجتماعية ، والاتجاه نحو الغير ، وحب الناس والمرح والظهور والاتصال . أي أن هذا النوع من الشخصية يتصف بالحركية الدائمة ، والانفتاح على البيئة الخارجية والتفاعل معها .

ب ـ الشخصية المنطوية (المنغلقة) Introvert :

يتسم هذا النمط بالحساسية والحذر والميل إلى الخيال والخمول ، وحب العزلة والانغلاق عن الآخرين أي أن هذا النوع من الشخصية يشكل المحور الأساسي للبيئة ، وهذه الشخصية أقل موضوعية في نظرتها للأمور والناس .

ومن خلال النمطين السابقين يمكننا أن نميز ونصف الأفراد بناءً على وجهة نظر Yung إلى الأنماط التالية[٢] :

١ ـ النمط الانطوائي المفكر .

٢ ـ النمط الانطوائي الوجداني .

٣ ـ النمط الانطوائي الحسي .

٤ ـ النمط الانطوائي الحدسي .

---

(١) د. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، لم يذكر دار النشر ، عمان ١٩٩٣ ، ص ٦٤ .

(٢) د. علي سعد ، د. سليم نعامة : الشخصية السوية والإنتاج ، لم يذكر دار النشر ، دمشق ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٥١ .

٥ ـ النمط الانبساطي المفكر .

٦ ـ النمط الانطوائي الوجداني .

٧ ـ النمط الانطوائي الحسي .

٨ ـ النمط الانطوائي الحدسي .

لقد وضع Yung هذه الأنماط بناءً على وظائف العمليات النفسية المتمثلة في التفكير والحس، والحدس، والشعور أو الوجدان . ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هي :

١ ـ إنها نظرية وصفية لا يمكنها أن تفسر السلوك الإنساني .

٢ ـ إن معظم الأفراد يتركزون في نمط ثالث يقع ما بين الانطواء أو الاكتئاب .

٣ ـ إن الفرد الذي يكون انطوائياً أو انبساطياً سيكون مصيره الفصام أو الاكتئاب .

٣ . ١ ـ نظرية شيلدون Sheldon's Theory :

يميز Sheldon بين ثلاثة أنماط أساسية للشخصية، حيث صنفها بناءً على الجوانب الهيكلية والنواحي البنائية للجسم وهي :

أ ـ النمط الحشوي Endomorphy & Viscerotonia :

يتصف هذا النمط بالشراهة في الطعام، والميل إلى الاسترخاء والراحة، وحب الآخرين والحنان والعطف والتسامح . أي أنه قادر على التكيف مع المحيط الاجتماعي والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها .

ب ـ النمط العضلي أو المتوسطي Mesomorphy & Somatotonia :

يتصف هذا النمط بالصلابة والنشاط وحب السيطرة والمغامرة، ولا يهمه كثيراً شعور الآخرين وآرائهم .

جـ ـ النمط الجلدي أو النحيل Ectomorphy & Cerebrotonia :

يتصف هذا النمط بالتزمت والانعزال وكبت المشاعر والقلق، وعدم الثقة بالنفس، وعدم الاتزان .

وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية :

١ ـ لا يمكن أن تكون كاملة لأنها نتاج تجريبي على مجموعة من الأفراد، وفي بيئة وزمن معين .

٢ ـ إن درجة صدقها تكون محدودة في البيئات والأوقات المختلفة .

٣ ـ إن الروابط بين الأنماط الجسمية والسلوكية تشكل أحكام عامة أو انطباعات غير علمية .

١٠٤ ـ نظرية أبقراط Hippocrates theory :

تعود هذه النظرية إلى القرن الخامس قبل الميلاد. حيث يقسم فيها أبقراط الأمزجة إلى أربعة أنواع وفق نوع السائل الغالب في الجسم. وهذه الأمزجة هي[1] :

أ. الدم:

عندما يغلب النموذج الدموي في الجسم يكون الفرد مرحاً، شديد الانفعال، متسرعاً.

ب. السوداء:

وينسب هذا النمط إلى الدم المتخثر في الطحال، وعندما يغلب هذا النمط يكون الفرد بطيء الاستثارة، منطوياً، ومكتئباً.

جـ. الصفراء:

وينسب هذا النمط إلى المرارة الصفراء في الكبد. وعندما يغلب هذا النمط يكون الفرد سريع الغضب، منفعلاً، ومبالاً إلى الحزن.

د. البلغم:

وينسب هذا النمط لزيادة البلغم في الحلق، وعندما يغلب هذا النمط يكون الفرد ذو انفعالات هادئة، وقد يميل إلى الضعف والبطء والبلادة أحياناً.

والفرد السوي نفسياً هو الذي يوازن بين الأنماط الأربعة السابقة. وقد ارتبطت هذه النظرية ببعض الدراسات التي تعتمد على صحة الجسم كالسمنة، ونحول الجسم، وقد ادعت أن الأفراد السمان متقلبوا المزاج، اجتماعيون، منبسطون، أما الأفراد الضعفاء فإنهم إنطوائيون ويميلون للعزلة.

١٠٥ ـ نظرية إيزنك Eysenk theory :

استخدم Eysenk في دراساته مفهوم القياس النفسي الموضوعي وأدوات التحليل العاملي بهدف التعرف على أبعاد الشخصية، وقد توصل إلى السمات التالية :

أ ـ الذهنية

ب ـ العصابية

جـ ـ الإنطوائية

د ـ الانبساطية

---

(١) د. علي سعد، د. سليم نعامة: الشخصية السوية والإنتاج، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

ويقول أن لكل شخصية في المجتمع أربعة أبعاد أساسية هي :

أ ـ البعد الأول : يتكون من الإنطواء والانبساط .

ب ـ البعد الثاني : يمتد ما بين النضج الانفعالي والعصابية .

جـ ـ البعد الثالث : يمتد ما بين الشخصية السوية والشخصية الذهنية واستعداد الفرد للإصابة بالمرض العقلي .

د ـ البعد الرابع : الذكاء .

إن الأبعاد الأربعة السابقة تكون كافية للكشف عن البناء الحقيقي للشخصية ، وقادرة بالتالي على الكشف عن نظام الشخصية والاستجابات المتكررة العادية في الحياة اليومية ، والاستجابات الخاصة المستقلة داخل الشخصية .

١٠٦ ـ نظرية التحليل النفسي Segmond Freud Theory :

يطلق على هذه النظرية اسم نظرية التحليل النفسي Psycho analytic Theory . وتقوم على فكرة النزاع والصراع بين قوى الذاكرة والعقل ، وقد نشأت في بداية ١٨٩٠ من قبل سيجموند فرويد Segmond Freud الذي يعتبر بمثابة المؤسس الأصلي لها[١] . وتتمثل المكونات الرئيسية لهذه النظرية في[٢] :

أ . الذات الدنيا The ID:

أطلق Freud على هذا المكون تعبير الأنا أو الذات الشخصية الشعورية التي تتألف من الغرائز والرغبات الخاصة والخبرات المكتسبة ، كما أنها تتضمن المحددات الدافعة لوجود الفرد بما في ذلك غرائز الحياة والموت .

ب . الأنا Ego:

وتمثل حالة اليقظة ، أي أنها الجزء الذي يحدد السلوك بعد استقبال المحفزات وتفسيرها والاستجابة إليها في شكل حركي ملموس ، وتنبثق هذه الحالة عن الادراك الصحيح والشعور والإحساس بالمحفز ، ويمكن اعتبار هذا المكون في حالة تعطل أثناء النوم .

---

(1) Wiener, Jerry M.: Behavioral Science, The National Medical Series for Independents Study, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1987, P. 89.

(٢) د . كامل علي متولي عمران : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ٢٢٤ .

جـ. الأنا (الذات) العليا: Super Ego:

وتتمثل في اللاشعور، أي المعلومات المختزنة، والانطباعات المتصلة بالطاقات الغريزية، وأشار إلى ذلك Freud بالضمير اللاشعوري الأعلى، وهذا المكون لا يظهر بشكل واضح ملموس لأنه يتصل بمكنون النفس البشرية.

وبناءً على المكونات السابقة، يقول فرويد Freud أن هناك دائماً صراع بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل)، ويسعى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل القلق الداخلي المحرك الرئيسي للصراعات المختلفة للشخصية[1].

إن مصادر الصراع والتوتر هي[2]:

أ ـ النمو الفسيولوجي.

ب ـ الاحباط.

جـ ـ التناقض والصراع.

د ـ التهديد.

ويرى الباحثون أن طرائق الإحلال والمحاكاة من أبرز الوسائل للتعامل مع الصراعات والإحباطات. وإن الإنسان قد طور وسائل دفاعية في تعامله مع المواقف التي يواجهها كالعدوانية والكبت والإسقاط والإنطواء والتبرير.

ووفقاً لـ Freud إن نمو الشخصية يمر بأربعة مراحل هي[3]:

أ ـ مرحلة الاعتماد على الغير Dependent.

ب ـ مرحلة التصرف الإرادي Compulsive.

جـ ـ مرحلة الارتباط الغريزي بأحد الوالدين Oedipol.

د ـ مرحلة النضج Mature.

علاوة على ذلك إن عملية اختيار الفرد لمهنة معينة وفقاً لهذه النظرية لا تحدث عن طريق الصدفة، وإنما تقوم مكونات الشخصية وعواملها المختلفة والدوافع بدفعه لاختيار مهنة، مما

---

(١) د. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان ١٩٩٧، ص ٥٦.

(٢) د. كامل المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان ط ١، ١٩٩٣، ص ٨٠.

(٣) د. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٩.

يجعله يستخدم أسلوب الاحلال لإرضاء تلك النوازع . وهذا ما يؤكد أهمية الدرافع اللاشعورية في توجيه الشخصية وسلوك الفرد[١] .

إن نظرية التحليل النفسي لا تنكر أثر البيئة في توجيه وصياغة السلوك . ويعبر Freud عن ذلك بما قد يكون للصدفة الخارجية من أثر على الأحداث ، ولكنه لا يؤمن بالصدفة الداخلية (النفسية) . فالنشاط النفسي لا يخضع لحتمية سيكولوجية ، وليس فيه مجال للصدفة[٢] .

١٠٧ ـ نظرية كرتشمر Kretschmer's Theory :

ربط Kretschmer في نظريته بين الخصائص الجسمية والنفسية . وقد طوّر في هذه النظرية ثلاثة مجموعات شخصية رئيسية هي :

أ . الأفراد البدنيون Pyknic:

يميلون للاندماج مع البيئة ، وهم سريعوا التقلب ما بين الحالات الانفعالية ، ويتميزون بالصراحة والمرح ، وهم عرضة للهوس والاكتئاب[٣] .

ب . الأفراد النحيلون Asthenic:

ومن خصائصهم الإنطواء والاكتئاب ، والتعب ، وهم عرضة للفصام والذهان .

جـ . الأفراد الرياضيون Athletic:

ويتميزون بالعدوانية والنشاط الانفعالي الزائد .

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي :

١ ـ من الصعوبة بمكان تقسيم الأفراد كما هو وارد في هذه النظرية .

٢ ـ أثبتت الدراسات أن بعض الأفراد البدينون كانوا منبسطون .

١٠٨ ـ النظرية الاجتماعية النفسية Erik Erikson: Psychosocial Theory :

تدعى هذه النظرية باسم النظرية الاجتماعية النفسية ، وهي تشكل مدخلاً منتظماً لفهم نماذج ونتائج التنمية الاجتماعية والنفسية . فالعناصر المختلفة للشخصية تنشأ في الواقع في

---

(١) د . رمضان محمد القذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث ، ط ١ ، ١٩٩٧ ، ص ٢٧ .

(٢) د . فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ، ط ٨ ، ١٩٩٧ ، ص ٤٠٣ .

(3) Chisnall, Peter M.: Consumer Behavior, (3rd ed.) MC Graw-Hill Book Co., London, 1995, P. 60.

مراحل وأوقات مختلفة[1] . وبذلك يؤكد Erikson على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في نمو الشخصية وتطورها . وقد حدد ثماني مراحل أساسية لنموها هي[2] :

١ ـ الفم والحواس Mouth and Senses .

٢ ـ الجهاز العضلي Eliminate Organ & Musculature .

٣ ـ الحركي والتناسلي Locomotive and Genitals .

٤ ـ الاستتار Latency .

٥ ـ المراهقة Pubetry and Adolescence .

٦ ـ البلوغ والرشد المبكر Early Adulthood .

٧ ـ الرشد الصغير والمتوسط Young and Middle Adulthood .

٨ ـ الرشد الناضج Mature Adulthood .

ويتميز التطور من مرحلة إلى أخرى بوجود بعض المشكلات والأزمات ، ويكون التطور والنمو في الشخصية صحياً إذا استطاع الفرد أن يتكيف مع المشكلات والأزمات التي تواجهه[3] . وتعتبر المرحلة السابعة هي الأهم بالنسبة للمنظمات لأنها تشكل مرحلة العطاء والإنتاج . وهنا يكمن دور المنظمات في توفير وتهيئة الظروف الممكنة لتنمية شخصية سليمة واستقلال ميل الفرد نحو العطاء والإنتاجية .

١٠٩ ـ نظرية السمات لألبورت Alport's Traits Theory :

عرَّف Alport الشخصية بأنها :

«التنظيم الديناميكي للنظم النفسية للفرد التي تحدد نمط استجابته الخاصة للبيئة الخارجية»[4] . ومن خلال هذا التعريف يقول Alport : إن لكل فرد مجموعة عامة من الخصائص الشخصية يمكن أن تميز الأفراد من خلالها ، حيث تسمى بالموقف النفسي أو الشخصي للفرد . وحدد الخصائص العامة في الخصائص الاجتماعية مثل : خصائص الأفراد الذين ينتمون لطبقة اجتماعية معينة كالسياسية والدينية ، أما الخصائص الشخصية الخاصة أو المتميزة فهي تختلف من فرد لآخر .

(1) Wiener, Jerry M.: Behavioral Science, Op. Cite, P. 97.

(٢) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٦ .

(٣) د. راوية حسن : السلوك في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠ .

(٤) د. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٠ .

وقسم Alport مراحل نمو الشخصية إلى :

أ ـ المرحلة الأولى : مرحلة التكوين :

وتبدأ في الثلاث سنوات الأولى حيث يتم فيها الشعور بالذات الجسمية والهوية الذاتية والشعور بأهمية احترام الذات .

ب ـ المرحلة الثانية : مرحلة التطور :

وتمتد من ٤ ـ ٦ سنوات يتم فيها توسيع مفهوم الذات والإدراك والوعي الذاتي ، بحيث يتمكن الفرد من التفاعل مع المشاكل بشكل عقلاني .

جـ ـ المرحلة الثالثة : مرحلة المراهقة :

وتبدأ بالقدرة على تحديد النوايا والأهداف الطويلة الأجل .

وينظر إلى نظرية ألبورت على أنها من نظريات السمات الشخصية ، فقد نظر إلى السمة باعتبارها نظام نفسي عصبي يتميز بالتعميم والتمركز ولديه القدرة على نقل العديد من المنبهات المتعادلة وظيفياً وعلى الخلق والتوجه المستمرين لأشكال ونماذج من السلوك التعبيري والتوافقي . أي أن السمات هي موضع القوة الدافعية الرئيسية في هذه النظرية ، وهي تقابل الحاجة عند Murray والغريزة عند Freud والعاطفة عند Mc Dougal .

وتتضح مكانة هذه النظرية في استخدامها وتطويرها لطرائق قياس الشخصية ، لاسيما الطرائق الاسقاطية . فهذه الطرائق لا تسأل الفرد على الإطلاق عما يهتم به ، أو ماذا يريد أن يفعله أو ماذا يحاول أن يفعله ، كما أنها لا تسأل بشكل مباشر عن علاقة الفرد بوالديه أو بنماذج السلطة ، بل أنها تستنتج تلك العلاقة بكاملها من خلال تعرف كاذب .

١١٠ ـ نظرية كارن هورني Karen Horney's Theory :

تقوم هذه النظرية التي وضعتها Horney على الأنماط التالية للشخصية[1] :

أ ـ الأفراد المطاوعون والمسايرون Compliant

الأفراد الذين يتحركون باتجاه الأفراد الآخرين في المجتمع .

ب ـ الأفراد العدوانيون Aggressive :

ويقصد بهم هؤلاء الذين يتحركون ضد الأفراد الآخرين في المجتمع .

جـ ـ الأفراد المنفصلون والمستقلون Detached :

ويقصد بهم هؤلاء الذين يتحركون بعيداً عن الأفراد الآخرين في المجتمع .

---

(1) Chisnall, Peter M.: Consumer Behavior, Op Cite, P. 64.

تقوم هذه النظرية على المبادئ الثلاثة التالية :

أ ـ ضرورة تفسير التركيبة البنيوية الداخلية للفرد .

ب ـ علاقة الفرد بمجتمعه وأثرها في تحديد سلوكه وتصرفاته .

جـ ـ أهمية العلاقة بين العوامل الاجتماعية والسيكولوجية في تكوين محددات الشخصية .

إن الصراعات داخل الشخصية هو المحدد الأساسي لها . وهذه الصراعات لا تعود إلى الدوافع الغريزية فقط ، بل افتقار الشخصية إلى الشعور بالأمن ، باعتبار أنها وحدة متكاملة تعيش في عالم عدواني . لذلك فقد اهتمت Horney بالدوافع العدوانية أكثر من الدوافع الجنسية كما فعل Freud . وهذه الصراعات في رأي Horney تؤدي إلى القلق والخوف الذين هما رد فعل انفعالي على الخطر ، فالخوف غالباً ما يكون مصدره خارجي ، أما القلق ، فإن مرده داخلي ذاتي وهو استجابة انفعالية للخطر يكون موجهاً للمكونات الأساسية للشخصية .

وتحدد Horney دور الثقافة من خلال محاولة الفرد في مجتمعه للوصول إلى مركز لائق يطمح إليه الفرد ، فتنشأ المنافسة والميل إلى السيطرة في مجالات العلاقات الإنسانية جميعها ، فتنمو الأنا المثالية التي تعتبر ذات خطر كبير على الفرد . لذلك فإنها تؤكد ضرورة الكشف عن مواقف النزاعات في العالم الخارجي ، ومن ثم إدراك الفرد للنزاعات والصراعات داخل نفسه وفي العلاقات الشخصية ، وبالتالي تتحقق ذات الفرد التي تحل محل الأنا المثالية .

١١١ ـ نظرية أدلر Alfred Adler's Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة البحث في محيط العلاقات الاجتماعية التي عاش فيها الفرد التي أثرت في دوافعه ونشاطه . فالفرد حيوان اجتماعي بطبعه ، لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الآخرين الذين يجد فيهم مكانته الاجتماعية وذاته ، ويرضي رغباته في قبولهم الاجتماعي له ، لذلك فإن أي نشاط داخلي للفرد لابد أن يفهم من خلال نشاطه الاجتماعي ، ومن خلال واقع الظروف الاقتصادية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الفرد . وهذا ما دفع أدلر للبحث في العلاقة ما بين الفرد كشخصية ديناميكية متفاعلة وبين المجتمع بأبعاده الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . فالشخصية من وجهة نظر أدلر تتكون بتأثير العوامل التالية[1] :

١ ـ الأهداف الخيالية Fictional Goals :

قد يضع الفرد أهدافاً خيالية له تشكل قوة دافعة لسلوكه .

---

(١) د. محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٦ .

٢ ـ السعي نحو التمييز Striving for Superiority :

أي السعي نحو الكمال أو تحقيق الذات .

٣ ـ الشعور بالنقص والتعويض عنه Inferiority Feelings and Compensation :

وهذا الشعور ناتج من خلال عوائق نفسية أو اجتماعية أو خلقية تجعل الفرد يعمل لتعويض النقص الحاصل والتغلب عليه بالإبداع والتميز .

٤ ـ المصلحة الاجتماعية Social Interest :

إن الإنسان مخلوق اجتماعي يميل إلى الجماعة التي تحتاج إلى صقل من خلال التربية الاجتماعية التي تلعب دوراً هاماً في تشكيل وقولبة شخصية الفرد .

٥ ـ نمط الحياة Style of Life :

أي مبدأ النظام الذي يسير الشخصية والذي يعكس خصوصية كل فرد .

٦ ـ الذات الإبداعية Creative Self :

مفهوم وسيط بين المؤثرات على سلوك الفرد ونمط الاستجابة لها . وهذا المفهوم صعب جداً . وتلعب الخبرات والعوامل الوراثية دوراً هاماً في تشكيله .

إن المعيار الأساسي الذي يستخدمه أدلر Adler في نظريته للكشف عن العالم الداخلي للشخصية وعن دوافع سلوك الإنسان وخصائصه النفسية والاجتماعية هو مفهومي النزاع إلى السلطة والميل الاجتماعي وهما الأداة الرئيسية لفهم البنية الداخلية للشخصية ومسار تشكلها وطباعها .

١١٢ ـ نظرية سوليفان Harry Stack Sullivan Theory :

أشار Sullivan إلى أن الشخصية تنمو وتتطور وفق المراحل التالية :

١ ـ الرضاعة Infancy .

٢ ـ الطفولة Childhood .

٣ ـ فترة الأحداث/ الصبا Juvenile era .

٤ ـ ما قبل المراهقة Preadolescence .

٥ ـ المراهقة المبكرة Early Adolescence .

٦ ـ المراهقة المتأخرة Late Adolescence .

٧ ـ النضج Maturity / Adulthood .

إن ديناميكية بناء الشخصية يتم فهمها من خلال المواقف النزاعية التي تنشأ نتيجة الصراع بين الحاجات الضرورية وتحقيقها، ويحدث التوتر النفسي ويزداد لعدم إشباعها. أما القلق والاضطرابات فإن مردها انعزال الفرد واختلال علاقاته مع الآخرين. ويقول Sullivan إن العلاقات الاجتماعية هي الأساس في بناء نمو الشخصية وتكاملها بدءاً من مرحلة الحضانة الأولى وإنتهاءً بمرحلة النضج التي تتميز بالاستقرار وتكوين الاتجاهات الثابتة إزاء العالم والآخرين. ولكي يصبح الفرد مقبول اجتماعياً فلابد له من أن يتكيف مع الوسط البيئي والاجتماعي القائم، بعد أن يتحرر من رغباته غير المقبولة لدى الآخرين فيدرك عالمه الداخلي، وأهمية العلاقات والمواقف الشخصية والاجتماعية المتبادلة لبناء ونمو شخصيته الديناميكية المتطورة.

١١٣ ـ نظرية واطسون Watson's Theory :

يفسر Watson السلوك الإنساني بتأثير عاملين هما:

١ ـ عامل التكرار:

ويساعد على تثبيت السلوك فتصبح الاستجابة الغالبة أكثر الاستجابات تكراراً.

٢ ـ عامل الحداثة:

أي عامل التقارب الزمني بحيث تصبح الاستجابة الأخيرة وذات الأسبقية في الظهور هي الاستجابة الطبيعية.

وهذا يعني أن التفسير يرتبط بالمثيرات والاستجابات بشرط التقارب الزمني بينها، وبشرط تكرار الاستجابة الخاصة للمثير الخاص. وقد فسَّر تكوين العادات المعقدة بأنها عبارة عن سلاسل من المثيرات والاستجابات المترابطة، وقد توصل إلى ما اكتشفه Pavlov عن الفعل المنعكس والفعل المنعكس الشرطي، واعتبر أن قوام السلوك الإنساني هو الأفعال المنعكسة وتكوين أفعال منعكسة شرطية. كما أنه ركز على أثر البيئة في التعلم.

١١٤ ـ نظرية هل Clark Hull's Theory :

تقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

١ ـ قوة العادة.

٢ ـ الحافز.

٣ ـ الحوافز الثانوية.

٤ ـ المثير والمحفز .

٥ ـ دينامية شدة المثير .

٦ ـ جهد الاستجابة .

٧ ـ قوة العادة المعممة .

٨ ـ جهد الكف المتجمع .

٩ ـ التذبذب السلوكي .

١٠ ـ عتبة رد الفعل .

١١ ـ التعزيز والتدعيم الأولي .

١٢ ـ التعزيز والتدعيم الثانوي .

أي أن التعلم والسلوك عملية متدرجة متزايدة ، وليست استبصاراً مفاجئاً ، وإن هـذا الافتراض يأخذ بالاعتباط التكيف التقليدي والعملي . وتتميز هذه النظرية بما يلي :

١ ـ أنها شاملة وعامة وقد صممت لتطوير المبادئ أو الأسس من مواقفها البسيطة إلى المواقف الأكثر تعقيداً .

٢ ـ أنها تتفق مع مبدأي الاستجابة والمثير .

٣ ـ أنها تسمح بالاختبارات المختبرية لفرضيات النظرية .

٤ ـ يمكن الاعتماد كثيراً على الصيغ الرياضية القاسية وتحري الدقة بعد الحصول على النتائج .

لقد ساعد الإطار الذي وضعه Hall في وضع نظرية دقيقة ومتكاملة قابلة للتجريب والتعديل المستمر بناءً على الحقائق الجديدة والتعبير عن العلاقات المدروسة تعبيراً رياضياً كمياً قابلاً للتطبيق على أبسط أنواع السلوك .

١١٥ ـ النظرية البيولوجية (العضوية) Henry Murry's Theory :

تدعى هذه النظرية باسم النظرية البيولوجية أو العضوية Biologic Theory وتعود إلى أفكار هنري موري الذي يعتقد أن التكوين العضوي للفرد يمثل الأساس في فهم شخصيته ، وأن تطور هذه الشخصية يتم من خلال التكوين البيولوجي للفرد وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها . وتتفق هذه النظرية مع نظرية التحليل النفسي على أهمية الخبرات التي يكتسبها الفرد في طفولته ودوافعه اللاشعورية في تحديد السلوك . وقد أكد Murry على الدوافع باعتبار أن السلوك يؤدي

لتحقيق هدف معين، وأن شخصية الفرد تتطور مع مراحل عمره حيث يمر الفرد بتطورات نفسية مختلفة تتأثر بعوامل الوراثة والخبرات التي يجنيها من عمليات التعلم الاجتماعي والثقافي.

إن الشخصية من وجهة نظر Murry تتكون من مركز التحكم بجسم الإنسان (الدماغ) والذي يعمل باستمرار على تأدية الوظائف المختلفة مدى الحياة وتحديد الخصائص النفسية، لذلك سميت هذه النظرية بالعضوية، لأن شخصية الفرد تلعب دور المبرمج في حياته وتقود إلى مجموعة من التحولات حيث يمر الفرد في المرحلة الأولى بشكل سريع، وبالتالي تفوق عملية بناء الخلايا عملية موتها، وفي المرحلة الأخرى تصبح عملية الموت للخلايا أسرع من عملية بنائها.

١١٦ ـ نظرية هولاند J. I Holland's Theory :

تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على العلاقة التي يجب أنْ توجد بين اهتمامات الفرد كتعبير لشخصيته وبين عمله أو بيئته المناسبة بناءً على الافتراضات التالية:

١ ـ هناك تباينات حقيقية بين الأفراد في أنماط شخصياتهم الذاتية.

٢ ـ هناك أنواع مختلفة من الأعمال في السمات والمتطلبات.

٣ ـ إن الأفراد الذين يعملون في أعمال تلائم شخصياتهم يكونوا أكثر رضاءً وأقل احتمالاً لترك العمل من أولئك الأفراد الذي يؤدون أعمالاً لا تتناسب وشخصياتهم.

وقد وضع Holland الأنماط التالية للشخصية[1]:

١ ـ الواقعية Realistic :

وتتضمن سلوكاً مغامراً وأنشطة بدنية تتطلب قوة ومهارة وتنسيقاً. ومن الأعمال المناسبة لها أعمال الزراعة والإحراج.

٢ ـ التحرية Investigative .

وتتضمن أنشطة تتطلب تفكيراً وتنظيماً وفهماً وليس عواطف أو مشاعر. ومن الأعمال المناسبة لها الطب والصيدلة والرياضيات والصحافة.

٣ ـ الاجتماعية Social :

وتتطلب علاقات شخصية أكثر منها فكرية أو بدنية، ومن الأعمال المناسبة لها، علم النفس العلاجي، والعمل الاجتماعي والخدمة خارج الوطن.

---

(١) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥، ص ١٦٧.

٤ ـ المحافظة Conventional :

وتتطلب تطبيقاً للقواعد والنظم وتخلياً عن الحاجات الشخصية في سبيل الحاجات التنظيمية أو في سبيل خدمة مسؤول في مركز قوي ، ومن الأعمال المناسبة لها التمويل وإدارة المنظمات والمحاسبة .

٥ ـ المروِّجة Enterprising :

وتتطلب قدرات لغوية للتأثير في الآخرين وتحقيق القوة والمكانة ، ومن الأعمال المناسبة لها القانون والعلاقات العامة وإدارة المنشآت الصغيرة .

٦ ـ الفنية Artistic :

وتتضمن التعبير الذاتي والإبداع الفني والأنشطة العاطفية . ومن الأعمال المناسبة لها الكتابة والموسيقى والفنون .

ومن الواضح أن تناسب سمات الشخصية مع متطلبات العمل يؤدي إلى النجاح ، وإن عدم التناسب يؤدي إلى ضعف الأداء والشعور بعدم الرضى والإحباط .

١١٧ ـ نظرية كيلي G. Kelly's Theory :

تقوم هذه النظرية على المبدأين التاليين :

أ ـ مبدأ الشخصية :

أي أن الفرد يحاول أن ينظم المواقف والأحداث وفق أبعاده بهدف معرفة طبيعة وأبعاد تكوينه الشخصي وليس وفق ما يحدده ويقوله علماء النفس .

٢ ـ التكوين الشخصي للفرد :

على اعتبار أنه كائن نشيط وقادر على لعب العديد من الأدوار وليس رهيناً بغرائزه وآليات دفاعه .

إن الفرد قادر على استخلاص النتائج والتصورات وتصنيفها وتفسيرها والحكم عليها في ضوء تفسيره للعالم من حوله . فالفرد له تقييماته الخاصة وله فرضياته التي قد تختلف عن تقييمات وفرضيات العالم وهو بالتالي يسعى لاشتقاق فروض وتكوينات خاصة يستطيع من خلالها التحكم في سير الأحداث والظروف والمواقف التي يمر بها في حياته .

وفي نظر Kelly يمكن فهم أبعاد الشخصية من خلال متابعة السلوك سواء كان السلوك الماضي أم الحاضر . فالماضي ضروري لمعرفة تقييمات الفرد لسلوك اقترفه . والفرد في نظر Kelly لا يستطيع أن يلعب عدة أدوار ، فتمثيل دور الأم على سبيل المثال يتطلب من الفرد أن

يعرف ويدرك الأشياء من خلال منظور الأم ذاتها ومن خلال ادراكاتها هي بما فيها الفرد ذاته.
وخلاصة القول أن Kelly ينظر إلى الشخصية من وجهة نظر الفرد ذاته، ومن خلال رؤيته الخاصة لما يقوم به أو ما يفعله.

١١٨ ـ نظرية جثري A. R. Guthrie's Theory :

تدعى هذه النظرية باسم نظرية الاقتران. ويعني الاقتران مجموعة من المثيرات المصاحبة لحركة ما ينتج عنها نفس الحركة في حال تكرار أو حدوث هذه المثيرات، بمعنى أننا إذا فعلنا شيئاً ما في أحد المواقف، فإننا نميل إلى تكرار نفس الفعل إذا ما وجدنا أنفسنا في نفس الموقف. ومن أهم ما يميز هذه النظرية هو:

أ ـ الموقف من مبدأي الثواب والعقاب وإبطال مفهوم القديم. إذ يرى بأن تعلم الفعل الذي نعمله بوصفه استجابة للموقف يتوقف فقط على ما إذا كان يغير الموقف إلى آخر مغاير، فيتغير الموقف المشكل إلى موقف لا مشكلة فيه. وأما الفعل الناجح فهو الفعل الأخير الذي يحدث في الوضع المشكل، وهو يميل إلى الحدوث إذا ما عرضت المشكلة مرة ثانية.

ب ـ إبطال العادات السيئة، إما عن طريق التشديد على المثير المضبوط والاستجابة الدقيقة المرتبطة بالمثير، أو عن طريق التعب حيث يتم استجرار الاستجابة المراد حذفها المرة تلو الأخرى إلى أن يتعب الفرد لدرجة يتوقف معها عن إجراء الاستجابة. ويقوم بعمل شيء آخر بدلاً عنها بما في ذلك الاستراحة.

إن الانطباع الذي نخرج منه عند قراءتنا لهذه النظرية هو أن السلوك الإنساني أمر آلي جداً، تضبطه المثيرات بأحكام وأما تغيرات الارتباط بين المثير والاستجابة فإنها تتبع قوانين ميكانيكية بسيطة.

١١٩ ـ نظرية ليفنسون : Daniel Levinson's Theory :

قسم Levinson مرحلة الرشد إلى المراحل التالية[1]:

١ ـ دخول مرحلة الرشد (٢٢ ـ ٢٨ سنة) Entering the Adult World.

٢ ـ الاستقرار (٣٣ ـ ٤٠) سنة Setting Down.

٣ ـ دخول الرشد المتوسط (٤٥ ـ ٥٠) سنة Entering Middle Adult.

---

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995 P. 116.

٤ ـ ذروة الرشد المتوسط (٥٥ ـ ٦٠) سنة Cultminating of Middle Adulthood .

وقد حدد أربع مراحل إنتقالية تمر بها مرحلة الرشد هي:

١ ـ مرحلة انتقال سن الثلاثين (٢٨ ـ ٣٣) Age - Thirty Transition .

٢ ـ مرحلة انتقال نصف العمر (٤٠ ـ ٤٥) Mid - Life Transition .

٣ ـ مرحلة انتقال سن الخمسين (٥٠ ـ ٥٥) Age - Fifty Transition .

٤ ـ مرحلة انتقال الرشد المتأخر (٦٠ ـ ٦٥) Late Adult Transition .

وقد وجدت إحدى الدراسات عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها هذه النظرية، لأن هناك قابلية تغيير عالية في اتجاهات العمل خلال الانتقال مقارنة بالفترات التنموية (التطويرية) المستقرة، أو أن هذه القابلية للتغير تظهر خلال مرحلة الانتقال في نصف العمر، وبكلمات أخرى، يمكن أن يكون هناك اختلافات فردية كبيرة بين الأفراد تؤثر على المراحل التي وضعها Levinson .

١٢٠ ـ نظرية هيل Douglas T. Hall's Theory :

دمج Hall نظرية Levinson مع غيرها من النظريات المتعلقة بمرحلة الرشد والنضج في نظرية مراحل المهنة Career . وتتضمن هذه النظرية المراحل التالية[1] :

١ ـ مرحلة الاستكشاف Exploration Stage :

يسعى الفرد في هذه المرحلة للبحث عن هويته وتفحص نفسه، والبحث عن أدوار، ويميل إلى عدم الاستقرار والتنقل من عمل لآخر وبذلك لا يكون منتجاً .

٢ ـ مرحلة التأسيس Establishment Stage :

وفيها يبدأ الفرد بالاستقرار . ويشعر بالحاجة للمودة والألفة . وتمثل هذه المرحلة مرحلة النمو والإنتاج .

٣ ـ مرحلة المحافظة Maintenance :

ويشعر فيها الفرد بأنه وصل إلى إنتاجية عالية . ويشعر بالميل لترك شيء للجيل الجديد مما يجعله يميل للعب دور الأب بالنسبة للصغار، ودور الرئيس أو القائد بالنسبة للرؤساء، وينقل إليهم خبراته وتجاربه .

٤ ـ مرحلة الإنحدار Decline Stage :

وهنا يشعر الفرد بالحاجة للرضا والكرامة .

---

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 117.

١٢١ ـ نظرية النضوج Chris Argyris Theory :

تفترض هذه النظرية بأن الإنسان السوي يصل مع الوقت إلى مرحلة النضوج النفسي والجسدي في شخصيته، وإنه يبحث دائماً عن المواقف التي تظهر فيها درجة نضوجه وتحمله للمسؤولية. ويرى Argyris إن الشخصية تشمل على تصرفات الفرد من أقوال وأفعال وأحاسيس ومشاعر وتفكير سواء كان ذلك شعورياً أو لاشعورياً. لذلك فإن تفهم الفرد لذاته ووعيه لها وزيادة معرفته بها يؤدي إلى تطور شخصيته ويؤثر على مستوى أدائه التنظيمي. وقد حدد Argyris خصائص الفرد في مرحلتين النضوج وعدم النضوج كما في الجدول رقم (١).

خصائص عدم النضوج	خصائص النضوج
١ ـ السلبية	١ ـ الإيجابية
٢ ـ التبعية	٢ ـ الاستقلالية
٣ ـ طرق محددة للسلوك	٣ ـ سلوكيات متنوعة
٤ ـ اهتمامات سطحية	٤ ـ اهتمامات عميقة
٥ ـ وجهة نظر قصيرة الأجل	٥ ـ وجهة نظر طويلة الأجل
٦ ـ يفضل أن يكون تابعاً	٦ ـ يفضل أن يكون قائداً
٧ ـ فقدان الوعي الذاتي	٧ ـ التحكم والوعي الذاتي

الجدول رقم (١) خصائص الفرد في مرحلتي النضوج وعدم النضوج

وقد أشار Argyris إلى أن الأبعاد السابقة تمثل جانب واحد من جوانب الشخصية، إذ أن هناك جوانب أخرى مثل الادراك والتكيف مع البيئة، وتتمثل الأبعاد السبعة خصائص ذاتية وداخلية للفرد، حيث يختلف معها السلوك الظاهر لهذا الفرد. وهناك مجموعة من الملاحظات التي ترتبط بهذا النموذج[1].

١ ـ ليس بالضرورة أن يصل جميع الأفراد لجميع الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج ـ النضج.

٢ ـ تمثل الأبعاد السابقة جانباً واحداً فقط للشخصية، إذ أن هناك أبعاد أخرى كالادراك أو مفهوم الذات والتكيف والمواءمة.

٣ ـ لا يساعد هذا النموذج في تنبؤ سلوك معين لدى الأفراد.

(١) د. حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠.

٤ ـ تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية، والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري.

ولقد أكد Argyris في دراساته على أهمية ودور المنظمات من خلال:

أ ـ تصميم العمل

ب ـ تصميم الهيكل التنظيمي.

جـ ـ عمليات القيادة.

د ـ اتخاذ القرارات.

وقد أدرك أهمية هذه الوظائف في تطوير خصائص النضوج كالاستقلالية والإيجابية والسلوك المتنوع. وأكد على ضرورة قيام المنظمات بتهيئة الظروف والأسباب لتشجيع نمو خصائص النضوج. ويرى أن هناك عدم توافق بين طبيعة التنظيم الرسمي، وبين حاجات وتطلعات الشخصية الناضجة.

١٢٢ ـ نظرية التعلم في الشخصية John Dollard's Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لكل من John Dollard وNeal Miller وقد دعيت هذه النظرية باسم نظرية التعلم في الشخصية، وتعتمد هذه النظرية على مفهوم العادة وطرائق تطويرها. فالعادة هي الربط بين مؤثر واستجابة بشكل يمكن إيجاده ليس فقط بين مؤثرات خارجية واستجابات واضحة، لكن بين مؤثرات واستجابات داخلية.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

١ ـ الدافع Drive.

٢ ـ التلميح بالحافز Cue.

٣ ـ ظهور دافع جديد New Derived Motives.

٤ ـ إلغاء الارتباط بين المؤثر والاستجابات.

ويحدد التعلم من خلال قيام المؤثر بتوجيه الاستجابة باتجاه معين، وإشارات المؤثرات تختلف من حيث الدرجة والنوع. أما الاستجابات فهي ضرورية لعملية التعلم، ويعتمد تكرر الاستجابة أو تعلمها على ما إذا كانت هذه الاستجابة إيجابية بحيث تؤدي إلى التدعيم والتعزيز وزيادة احتمال حدوثها إلى أن تصبح عادة.

وعلى هذا فإن الأساس الذي تقوم عليه النظرية هو العادات التي تتشكل بفعل الخبرات التي يتعرض لها كل فرد والتي تتغير باستمرار بحيث تشكل في نهاية المطاف

شخصية الفرد. ومن العوامل المؤثرة على تشكيل العادات ونمو الشخصية هي التحكم والسيطرة على المؤثرات الكلامية، وما يتصل بها من مشاعر كالقلق والعيب والرغبة في إدخال السرور والفرح للنفس.

بالإضافة إلى العوامل الشخصية والذاتية المرتبطة بالدوافع والاستجابة والمثير والتعزيز، فإن البيئة الاجتماعية والتربية المنزلية تلعب الدور الهام في تحديد السلوك ونمو الشخصية.

١٢٣ ـ النظرية الذاتية Self Theory :

لقد تم توجيه الأنظار لهذه النظرية بشكل مثير في الفترة الأخيرة، وذلك لارتباطها العميق بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior. وتحاول هذه النظرية أن تدمج المحددات الأساسية لهيكل الشخصية في وحدة ذات معنى متميز. فطبقاً لها يمكن النظر إلى الذات من زاويتين هما:

أ ـ الذات الشخصية Personal Self :

وتتكون نتيجة تفاعل كل من الادراك والتعلم والدافعية.

ب ـ الذات الاجتماعية Social Self :

وتتكون نتيجة تصور وتخيل الفرد لما يعتقده الآخرون مضافاً إليه كيفية تصور الآخرين له.

وبما أن لكل فرد ذات متميزة، فإن الذات لها تأثيرها على سلوك الفرد وتصرفاته، فعلى سبيل المثال قد لا تجدي القيادة السلطوية نفعاً مع أولئك العمال المستقلين بذاتهم، فهم يحتاجون أساساً لنوع من القيادة الديمقراطية التي تخدم ذاتهم وتشجعهم على المبادرة والتصرف وتشركهم في اتخاذ القرارات.

١٢٤ ـ نظرية ريكس ستانفورد Rex stanford's Theory :

تبنى هذه النظرية على فكرة أن كل استجابة للظواهر النفسية تشكل استجابة أداتية ذات وسيط، وهي تلبي على نحو أفضل مجموعة حاجات الفرد. وانطلاقاً من هذه الفكرة، فقد بنى ستانفورد Stanford نظرية شاملة للظواهر النفسية تتمحور حول مفهوم سلوك المطابقة. ويمكن للفرد أن يفهم هذه النظرية فهماً جيداً، إذا شبهنا الجملة العصبية بمولد أحداث عشوائية معقد، فإذا تمنى فرد خلال تجربة معينة، ولسبب من الأسباب أن يؤدي الاختبارات بنجاح، حتى يمكن

اعتباره بمثابة منظومة ذات استعداد مسبق، موصولة بمولد إلكتروني لقيم الفرد الذي يمكن أن تتطابق مع الاستعدادات المسبقة للمنظومة التي تؤثر في الفرد تأثيراً إيجابياً. أو يمكننا القول بعبارة أخرى أنه يمكن أن تتطابق هذه المنظومة مع أمنيات الفرد. وخلال سلوك المطابقة، تتجلى الظواهر النفسية قرب الطبيعة باعتبار أن الدماغ الذي يتمنى أن ينجح أو الجملة العصبية تكون في وضع يمكن من خلاله تقديم الإجابات المناسبة[1].

(١) امبروازرو وآخرون: العلم وقدرات الإنسان النفسية، ترجمة: وجيه أسعد، دار البشائر، دمشق، لم يذكر عام النشر، ص٤٣٤.

الفصل الثاني عشر
نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت وتنوعت النظريات والدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة القيادة الإدارية Managerial Leader Ship . ونذكر من أهمها ما يلي :

١٢٥ ـ نظرية السمات Traits Theory :

سادت نظرية السمات القيادية خلال فترة الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من القرن العشرين . وقد كانت السمات الشخصية للمديرين والقادة تزداد يوماً بعد يوم دون سابق اتفاق لها[١] . وقد أطلق على هذه النظرية اسم نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory . وانتشرت في أوروبا منذ أواخر القرن التاسع عشر . ومن أهم مؤيديها توماس كارليل وفرنسيس جالتون ويعود سبب التسمية إلى تأثر أنصار هذه النظرية بأسطورة القائد البطل Heroic - Leader Myth الذي يتمتع بقوى خارقة غير طبيعية وهبها الله له . وهذا ما يميزه عن الأفراد العاديين[٢] .

وتعرَّف السمات Traits على أنها : الخصائص أو المواصفات التي تميز القائد عن غيره[٣] . ومن أهم السمات التي تميز القادة ما يلي[٤] :

الذكاء ـ طلاقة اللسان ـ الجاذبية ـ المعرفة الواسعة ـ المبادأة ـ الثقة بالنفس ـ المثابرة ـ الطموح ـ الاعتماد على النفس ـ السيطرة ـ القوة ـ الحزم ـ المركز الاجتماعي ـ القدرة على تفهم المواقف ـ الأمانة والاستقامة ـ الاستقرار العاطفي ـ بعد النظر ـ الصحة الجيدة ـ القدرة التنظيمية ـ المظهر الخارجي الحسن ـ حسن التصرف . . . الخ .

ومن أهم الخصائص التي يجب أن تتوافر في القادة من وجهة نظر نظرية السمات ما يلي[٥] :

---

(١) د. محمد عدنان النجار : الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة ، دار الفكر ، دمشق ١٩٨٠ ، ص ٢٠٣ .

(٢) د. مروان ابراهيم جوني : القائد الإداري في نطاق علم الإدارة العامة ، دار الجاحظ ، دمشق ١٩٩٣ ، ص١٨١ .

(٣) د . عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٠ ، ص ٦٠ .

(٤) د. سليمان الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ٢٠٠٠ ، ص ٢٧٩ .

(٥) د. عبد الغفار حنفي ، ود. عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال : الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٢ ، ص٥٣٤ .

١ ـ القدرة على حفز وتشجيع الأفراد .
٢ ـ القدرة على الاتصال .
٣ ـ القدرة على الإقناع .
٤ ـ غرس الثقة في الآخرين .
٥ ـ تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين .
٦ ـ القدرة على اتخاذ القرارات .

وما يبرر هذه النظرية ما يلي[(١)] :

أ ـ إن سمات القادة Leaders يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين هما :

١ ـ سمات فطرية : مثل الذكاء ، والقدرات الجسمية والاتزان العاطفي .

٢ ـ سمات مكتسبة : وتكتسب بعد تولي القائد المركز القيادي . وهذه السمات قابلة للتطوير والتنمية أكثر من السمات الفطرية .

ب ـ ضرورة توافر سمات قيادية متميزة في القيادة المعاصرة لمواجهة متطلبات المنظمات الحديثة وتعقيداتها ومشكلاتها .

ومن العيوب التي أسندت إلى النظرية ما يلي :

١ ـ إنها لم تحدد الأهمية النسبية لكل سمة من السمات القيادية وأوزانها النسبية .

٢ ـ إنها تتجاهل تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة .

٣ ـ إنها لم تميز بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف ، وتلك الضرورية للحفاظ على مركز القيادة .

٤ ـ إنها تقر بتأثير العوامل البيئية ، ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها .

ورغم أهمية هذه النظرية ومزاياها ، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق موحد حول السمات التي تتمتع بها القيادة . وقد توصل كل من Stogdil في عام ١٩٤٨ وGibb في عام ١٩٥٤ وMann في عام ١٩٥٩ إلى القناعة بعدم كفاية هذا المفهوم[(٢)] .

١٢٦ ـ نظرية جامعة أيوا (الأنماط القيادية)

Leadership Styles or Iowa University Theory:

من الباحثين الذين اهتموا بدراسة نظرية جامعة أيوا Kurt Lewin وRalph K. White وRonald Lippitt وقد كانت المحاولات التي قاموا بها حول تحديد سلوكيات القائد الأكثر

---

(١) د. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، ط ٤ ، ١٩٩٢ ، ص ٣٤٩ .

(٢) د. عبد اللطيف عبد اللطيف : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ١٩٩٩ ، ص ١٥٤ .

فعالية. وقد أجريت هذه المحاولات على مجموعة من الطلاب في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة حيث قسموا إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد ذو نمط قيادي مختلف عن الآخر. وركزوا دراساتهم وأبحاثهم على ثلاثة أنماط لسلوكيات القائد وهي(١):

أ ـ المتسلط / الاستبدادي (الأوتوقراطي) Autocratic :

وفي هذه النمط من سلوكيات القائد يحتفظ القائد بجميع القرارات والأفعال والتصرفات التي تجري ضمن نشاطات المنظمة، وعدم المشاركة واتباع أسلوب الثواب والعقاب، وهو بمثابة مركز الاتصال في الجماعة.

ب ـ الديمقراطي Democratic :

وهنا يتم اتخاذ القرارات بمشاركة الجماعة. ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية، إلى جانب الحرية الأكبر للقائد في الاتصالات والتفاعلات بين الأفراد.

جـ ـ المتساهل Laissez - Faire :

وهنا يترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال، ولا يستخدم أسلوب العقاب والثواب. كما أنه لم يقم بأي جهد أو مشاركة أو توجيه للأفراد.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية ما يلي(٢):

١ ـ إن الجماعات المركزة على النمط الأول هي أعلى إنتاجية من جماعات النمط الثاني لوجود قائد يمارس الضغط على الأفراد.

٢ ـ إن الجماعات المركزة على النمط الثاني هي أكثر قدرة على الابتكار من جماعات النمط الأول، بالإضافة إلى أنها ذات أداء متميز ورضية وتتمتع روح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

٣ ـ إن الجماعات من النمط الثالث هي ذات إنتاجية منخفضة.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

أ ـ إن النتائج التي توصلت إليها النظرية غير منسجمة مع عينة الدراسة كونها أجريت على أطفال غير ناضجين، ولا يمكن مقارنتهم بالأفراد العاملين في المنظمات.

ب ـ هناك الكثير من المتغيرات التي لا يمكن السيطرة عليها نتيجة عدم صرامة وأحكام منهجية البحث والدراسة.

جـ ـ لا يمكن الحصول على نتائج مشابهة في بيئة غير بيئة الثقافة الأمريكية.

---

(1) Bartol, Kathryn M., and David C. Martin: Management, (2nd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York 1994, P. 412.

(٢) د. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان ١٩٩٧، ص ٢٧٠.

١٢٧ ـ نظرية جامعة أوهايو Ohio University Theory :

بدأت دراسات القيادة في عام ١٩٤٥ من قبل مكتب بحوث الأعمال Bureau of Business Research في جامعة ولاية أوهايو بهدف تحديد الأبعاد المتنوعة لسلوك القائد الذي تم تعريفه على أنه[١] :

«السلوك الذي يتبعه القائد عندما يوجه نشاطات الجماعة باتجاه تحقيق الأهداف». وقد تم تصنيف أبعاد سلوك القائد حتى وصلت إلى بعدين أساسيين هما :

أ ـ مبادأة الهيكل Initiating Structure :

يشير هذا البعد إلى وصف سلوك القائد للعلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل في محاولة تحديد نماذج التنظيم. وقنوات الاتصال وطرائق اجراءات العمل بشكل جيد.

ب ـ الاعتبار Consideration :

ويشير هذا البعد إلى السلوك الدال على الصداقة والثقة المتبادلة والاحترام ودفء العلاقة بين القائد وأعضاء جماعته.

وقد بنيت النظرية على افتراضين أساسيين هما[٢] :

أ ـ إن هناك فروق بين القيادة الفعالة والقيادة غير الفعالة.

ب ـ أنه يتم تقييم القيادة بعد وصفها.

ولجمع البيانات عن سلوك القواد فقد تم تطوير استبيان وصف سلوك القائد Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). وهذا الاستبيان يعمل على تحديد ما يقوم بتنفيذه القائد الناجح بغض النظر عن نوع الجماعة التي يقودها. كما أنه يتضمن قائمة من الحالات الوصفية لسلوكية القائد، من حيث اهتمامه بمجموعة العمل، وسلوكه تجاه العمل. والباحثان اللذان قاما بجمع المعلومات هما Haplin وWinner فتم جمع المعلومات في قاعدة جوية أمريكية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة حول سلوكيات القادة الذين يعملون في القاعدة. وقد تبين من خلال نتائج التحليل أن هناك أربعة أبعاد أساسية لسلوك القائد هي[٣] :

(1) Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (6th ed.) Prentice - Hall of India Private Limited, New Delhi, 1995, P. 101.

(٢) د. كامل علي متولي عمران: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٣٤٤.

(٣) د. عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٩.

الاعتبار Consideration ـ مبادأة الهيكل Initiating Structure ـ التركيز على الإنتاج Production Emphasis ـ الحساسية Sensitivity . وقد تبين نتيجة الدراسة أن العاملين الأخيرين لم يقدما إلا الشيء القليل لذلك تم إسقاطهما وبقي العاملين الأول والثاني فقط . وبناءً عليه يمكننا أن نحدد أنماط سلوكيات القيادة كما في الشكل رقم (٢) الذي يوضح نموذج البعدين لسلوكيات القائد[1] .

الاعتبار	مبادأة الهيكل: عالي	مبادأة الهيكل: منخفض
عالي	عالي مبادأة الهيكل عالي الاعتبار	منخفض مبادأة الهيكل عالي الاعتبار
منخفض	عالي مبادأة الهيكل منخفض الاعتبار	منخفض مبادأة الهيكل منخفض الاعتبار

الجدول رقم (٢) نموذج البعدين لسلوكيات القائد

يلاحظ من الشكل أن السلوك العالي في مبادأة الهيكل والاعتبار معاً هو الذي ينتج عنه أداء عالٍ في العمل ورضا عن العمل أيضاً . ويمكن تحديد ملامح هذين البعدين كما في الجدول رقم (٣) الذي يوضح ملامح البعدين[2] .

مبادأة الهيكل	الاعتبار
١ ـ يدير العمل بيد من حديد	١ ـ يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة .
٢ ـ يصرّ على اتباع الأفراد لطرائق وقواعد محددة في العمل .	٢ ـ يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد .
٣ ـ يصرّ على ضرورة إبلاغه عن كافة القرارات .	٣ ـ يتعامل مع المرؤوسين كنظراء في العمل .

(1) Bartol, Kathryn M., and David C. Martin, Op. Cite, P. 415.

(٢) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٢ .

مباداة الهيكل	الاعتبار
٤ ـ يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	٤ ـ سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم
٥ ـ يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤديه وكيف يؤدى؟	

الجدول رقم (٣) ملامح بعدي مباداة الهيكل والاعتبار

أما النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فهي[١]:

١ ـ إن القواد الذين يحصلون على نقاط عالية في الاعتبار يكون لديهم مرؤوسين أكثر رضاءً من القواد الذين يحصلون على نقاط منخفضة في الاعتبار.

٢ ـ تعتمد العلاقة بين مجموع نقاط الاعتبار وفاعلية القائد Leader Effectiveness على الجماعة المقادة. وبكلمات أخرى، أظهرت الدراسة، أن المجموع العالي لنقط الاعتبار ارتبطت إيجابياً بفاعلية القائد ودوره في توجيه المديرين والموظفين المكتبيين في المنظمات الصناعية الكبيرة، في حين أنها ارتبطت بشكل سلبي بفاعلية القائد في توجيه مشرفي الإنتاج.

٣ ـ لا يوجد علاقة قوية بين مباداة الهيكل وفاعلية القائد. فهذه العلاقة تتنوع اعتماداً على الجماعة المقادة.

١٢٨ ـ نظرية جامعة ميتشغان Michigan University Theory:

قدم الباحثون في جامعة ميتشغان في أواخر الأربعينات برنامجاً للقيام ببحث سلوكيات القيادة. وقد ركز الباحثون على تحديد النمط القيادي الذي يحقق الأداء الفعال Effective Performance. وذلك من خلال القيام بمقابلات مع مجموعات ذات أداء عالي ومنخفض في المنظمات المختلفة. وقد توصل هؤلاء الباحثون إلى نموذجين رئيسيين لسلوكيات القائد هما[٢]:

أ ـ المشرفين المركزين على العامل Employee - Centered Supervisors:

وهذا النموذج ينظر للعامل على أنه ذو أهمية ذاتية. ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية.

---

(1) Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars: Management: Skills and Application, (8th ed.), Mc Graw-Hill Boston, 2000, P. 314.

(2) Schermerhorn, John R. JR, and Others: Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wiley & Sons, New York, 1994, p.499.

ب ـ المشرفين المركزين على الإنتاج Production - Centered Supervisors :

وهذا النموذج يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أي ينظر إلى العامل على أنه مجرد آلة يجب أن تدار لتحقيق وسيلة معينة.

ومع أن النتائج الإحصائية لم تكن مهمة، فقد تبين للباحثين أن المشرفين الذين يركزون على العمال لديهم مجموعات عمل أكثر إنتاجاً من أولئك الذين يركزون على الإنتاج. وهم يسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف لتحقيق مستويات أداء متميزة.

وقد تم تطوير هذه النظرية اعتماداً على دراسات جامعة أوهايو بناءً على بعدين رئيسيين هما:

أ ـ الإشراف العام General Supervision

ب ـ الإشراف المكثف Close Supervision

وبناءً على هذين البعدين يتحقق الأداء المتميز في الأقسام ذات الإشراف العام كما أوضحت نتائج الدراسات. فالمشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتميز كانوا يطبقون بُعد الإشراف العام والاهتمام بالعاملين، على عكس المشرفين في الأقسام الإنتاجية ذات الأداء المتدني الذين كانوا يطبقون بُعد الإشراف المكثف والاهتمام بالانتاج.

١٢٩ ـ نظرية نظم الإدارة (رنسيس ليكرت) Rensis likert's Management Systems :

ميَّز رنسيس ليكرت في نظريته بين أربعة نظم قيادية هامة هي[(١)]:

أ ـ المتسلط المستغل Exploitive Authorative :

وفي هذا النمط للسلوك يتصف القائد بأنه مركزي في اتخاذ قراراته، وأنه ذو ثقة قليلة بمرؤوسيه، ويستخدم أسلوب الخوف والإكراه في تحفيزهم.

ب ـ المتسلط الرحيم Benevolent Authorative :

يتصف القائد في هذا النمط بأنه أقل مركزية في اتخاذ قراراته، ويسمح في بعض الأحيان للمرؤوسين بالمشاركة في هذه القرارات، ولكن ضمن نطاق رقابته وإشرافه وسيطرته.

جـ ـ المشارك Participative :

يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يشاركهم للاستفادة من أفكارهم وتبادل المعلومات معهم.

---

(١) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط ٤، ١٩٩٢، ص١٩٢.

د ـ الديمقراطي Democratic :

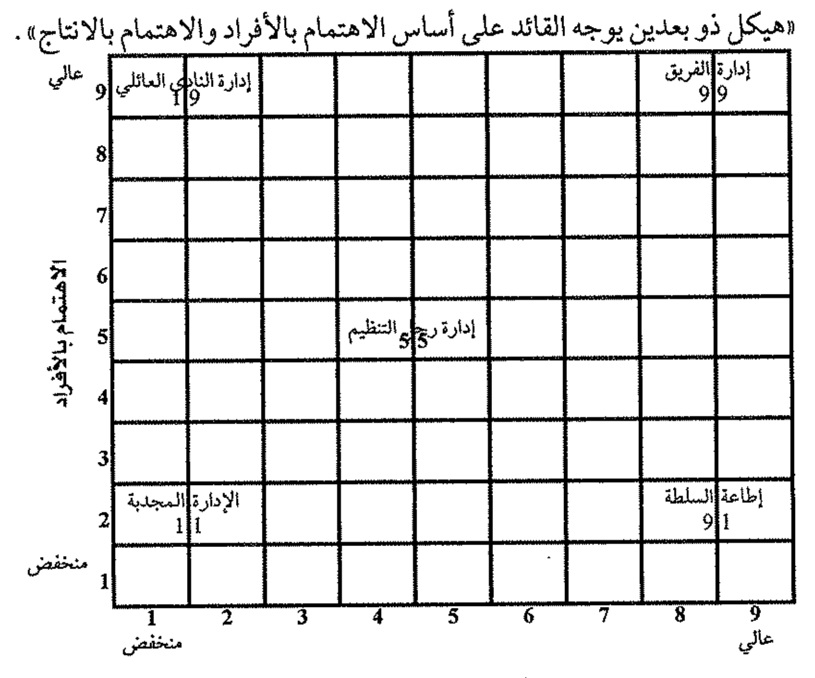
يتصف القائد في هذا النمط بأنه ذو ثقة مطلقة بمرؤوسيه، ويشعر المرؤوسين بحرية كاملة، حيث يسعى القائد دائماً للحصول على أفكارهم وآرائهم ويحاول دائماً استخدامها بشكل بناء.

ومن أجل تعزيز النظم الأكثر فاعلية قام Likert بدراسات وبحوث على آراء المديرين فيما يخص الأقسام الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم. وقد كانت النتائج، أن أغلب الإجابات تؤيد النظامين الثالث والرابع، وأن الأقسام التي تمارسها هي ذات إنتاجية أعلى من الأقسام التي تمارسها النظامين الأول والثاني بغض النظر عن مجال عمل المدير وطبيعة المهام التي يمارسها.

١٣٠ ـ نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory :

عدلت نظرية الشبكة الإدارية الموضوعة من قبل كل من Jame S. Mouton و Robert R. Blake المفاهيم السابقة في القيادة. حيث استعملت مفاهيم هذه النظرية في التنظيم وبرامج التنمية الإدارية. وتعرَّف الشبكة الإدارية على أنها[1] :

«هيكل ذو بعدين يوجه القائد على أساس الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالانتاج».



الشكل رقم (١٥) الشبكة الإدارية

(1) Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars, Op. Cite, P. 315.

ويوضح الشكل رقم (١٥) الشبكة الإدارية[١].

لقد وضع Blake & Mouton على المحور الأفقي (X) الاهتمام بالإنتاج Concern for Production وعلى المحور العمودي (Y) الاهتمام بالأفراد Concern for People. وقد قسما كل محور إلى تسع نقاط رئيسية. وقد مثلت النقطة (١) الاهتمام الأقل والنقطة (٥) الاهتمام المتوسط، والنقطة (٩) الاهتمام الأعلى. ويمكننا بناءً على ما سبق أن نميز خمس أنماط قيادية هامة هي[٢]:

أ ـ الوضع (١، ١):

نمط الإدارة المجدبة Impoverished Management: حيث يقدم القائد حداً أدنى من الجهد لإنجاز العمل واستمراره في المنظمة.

ب ـ الوضع (١، ٩):

نمط إطاعة السلطة Authority - Obedience: هذا الوضع يمكن من تحقيق الكفاية في الأداء بسبب ترتيب العمل بصورة لا يمكن إدخال العوامل الإنسانية فيه إلا بدرجة ضئيلة.

جـ ـ الوضع (٥، ٥):

نمط إدارة رجل التنظيم Organization Man Management: يحقق هذا الوضع تنظيماً ملائماً، وإمكانات أداء جيدة، ويحقق توازناً بين إنجاز العمل مع الحفاظ على معنويات العاملين بمستوى مناسب.

د ـ الوضع (٩، ٩):

نمط إدارة الفريق Team Management: في هذا الوضع، يتم إنجاز العمل من قبل أفراد متعاونين ملتزمين نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وهنا تظهر الثقة والاحترام للعاملين.

هـ ـ الوضع (٩، ١):

نمط إدارة النادي العائلي Country Club Management: وهنا يتم إدراك الاهتمامات وحاجات الأفراد لتحقيق علاقات طيبة مُرضية، وأجواء من الصداقة والاسترخاء ورقابة الأداء.
إن كل من النقاط السابقة تحدد مجموعة من الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج في ظل نمط قيادي خاص. ووفقاً لـ Blake & Mouton يمكن أن يلاحظ في الاهتمام بالإنتاج ما يلي[٣]:

---

(1) Bartol, Kathryn M. and David C. Martin, Op. Cite, P. 416.

(٢) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٥، ص ٢٨١.

(3) Davar, Rustom S.P: Creative Leadership: The People - Oriented Task Approach, UBS Publisher's Distributor's LTD, New Delhi, 1993, P. 96.

أ ـ نوعية قرارات السياسة .

ب ـ عدد الأفكار الإبداعية المطبقة للإنتاج .

جـ ـ إجراءات العمليات .

د ـ عدد الحسابات المنجزة .

هـ ـ الجودة وسهولة تقديم الخدمات .

و ـ حمولة العمل ومقاييس الكفاءة .

ز ـ حجم المبيعات أو وحدات الإنتاج المادي .

أما بالنسبة للاهتمام بالأفراد فيمكن أن يتضمن :

أ ـ الاهتمام بإنجاز وإتمام العمل .

ب ـ المحاسبة والمساءلة القائمة على الثقة والصدق .

جـ ـ تحقيق الذات .

د ـ تحديد ظروف العمل الجيدة .

هـ ـ تقديم المنافع والرواتب المناسبة .

و ـ تحقيق الأمان والعلاقات الاجتماعية الجيدة .

تؤكد نظرية الشبكة الإدارية على أهمية التدريب والتطوير (التنمية) Training & Development وتستخدم بشكل واسع لمعرفة نمط القيادة لدى الأفراد ، ثم وضع البرامج التدريبية المناسبة لتحسين فاعلية القيادة والوصول إلى الوضع المثالي (٩ ، ٩)، أي إدارة الفريق . ولكن يبدو واضحاً أن النظرية لا تقدم فكراً جديداً بقدر ما تعرض أنماط وسلوكيات قيادية . هذا بالإضافة لضعف الأدلة حول النمط المفضل (٩ ، ٩) وهو إدارة الفريق[١] . .

١٣١ ـ نظرية الأبعاد الثلاثة Three Dimensions Theory :

تعد هذه النظرية بمثابة تعديل لنظرية الشبكة الإدارية . وقد قام بهذا التعديل والتطوير W. J. Reddin من خلال إضافة بُعد قيادي ثالث هو الفاعلية Effectiveness بحيث تصبح الأبعاد القيادية :

أ ـ الاهتمام بالأفراد Concern for People .

ب ـ الاهتمام بالإنتاج Concern for Production .

جـ ـ الفاعلية Effectiveness .

---

(١) د . محمد عدنان النجار : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٢ .

ويقسم Reddin الأنماط القيادية إلى ثمانية، تقسم بدورها إلى قسمين، أربعة منها أقل فاعلية، والأربعة الأخرى أكثر فاعلية. والأنماط الأربعة الأقل فاعلية هي:

أ ـ المنسحب: لا يكترث بالعمل وأفراده وهو غير فعال.

ب ـ المجامل: يضع العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار.

جـ ـ الأوتوقراطي: يضع إنجاز الأعمال فوق أي اعتبار.

د ـ الموفق: يوفق بين العمل والأفراد ولكنه غير راغب وقادر على اتخاذ القرارات، وقد يختار ويوفق بين الحلول الوسطى.

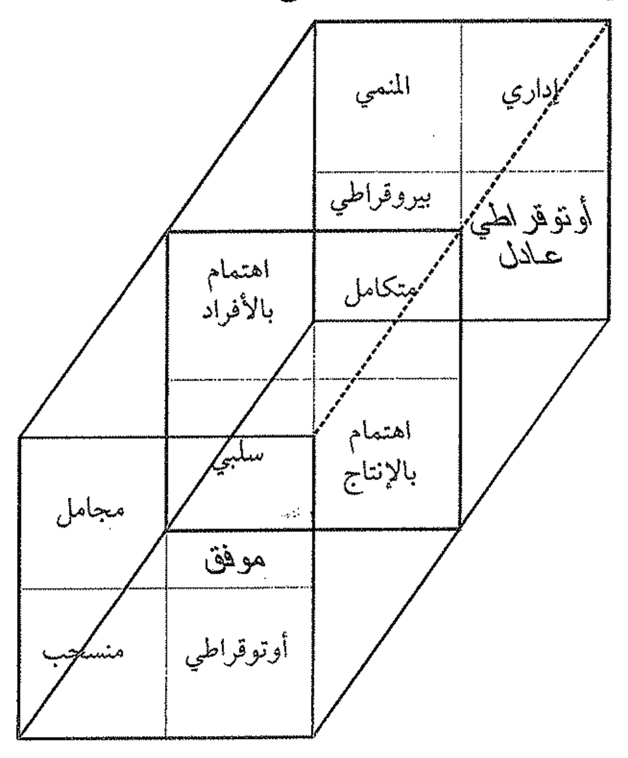
أما فيما يخص الأنماط القيادية الأكثر فاعلية فهي:

أ ـ البيروقراطي: يهتم بالقواعد والتعليمات مخفياً قناعاته حول الاهتمام بالإنتاج.

ب ـ المنمي: يهتم بالأفراد ويحاول كسب ثقتهم، ويهتم بشكل قليل بالإنتاج.

جـ ـ الأوتوقراطي العادل: يهتم بالإنتاج ويترك الأفراد.

د ـ الإداري: يعطي اهتمامات كبيرة بالأفراد والإنتاج، ويشبه إلى حد كبير إدارة الفريق في مفهوم



الشكل رقم (١٦) شبكة الأبعاد الثلاثة

١٣٢ ـ نظرية العقاب والثواب Reward and Punishment Theory :

تقوم نظرية العقاب والثواب على أساس مفاهيم التدعيم Reinforcement. ويتوقف سلوك القائد في هذه النظرية على دعمه لمرؤوسيه. وبناءً عليه، تفترض النظرية أربعة أنماط لسلوك القائد هي[1] :

أ ـ سلوك المكافأة غير المتوقعة (الطارئة) للأداء :

Performance - Contingent Reward Behavior:

يشير هذا النمط من السلوك لدرجة التعزيز والتدعيم الإيجابي من قبل القائد لسلوك المرؤوسين، كالاعتراف بانجازاتهم ومدحهم، ولكن هذا النمط من السلوك مشروط بالأداء العالي للمرؤوسين.

ب ـ سلوك العقاب غير المتوقع (الطارئ) Contingent Punishment Behavior :

يشير هذا النمط من السلوك لدرجة المقاييس العقابية من قبل القائد لسلوك مرؤوسيه، كعدم الموافقة Disapproval والتأنيب Reprimands. وهذا النمط مشروط بالأداء الرديء للمرؤوسين.

جـ ـ سلوك المكافأة غير الطارئة Non Contingent Reward Behavior :

يشير هذا النمط من السلوك لمكافأة القائد لمرؤوسيه، بعد الأخذ بعين الاعتبار القيام بانجازاتهم وأعمالهم بشكل جيد.

د ـ سلوك العقاب غير الطارئ Non Contingent Punishment Bebavior :

يشير هذا النمط إلى استعمال القائد للمقاييس العقابية ضد مرؤوسيه بغض النظر عن كونهم ينجزون ويعملون بشكل جيد.

وقد أشارت النتائج إلى أن سلوك المكافأة الطارئة للأداء يترافق مع مستويات عالية من الرضا وأداء المرؤوسين. وأن نتائج سلوك المكافأة غير الطارئة، وسلوك العقاب الطارئ تكون مختلفة ومن المحتمل أن يترافق سلوك العقاب غير الطارئ غالباً بشكل سلبي مع الرضا والأداء. وقد أوجدت البحوث، أن المرؤوسين لا يحبون العقاب الاستبدادي Arbitrary Punishment. وبشكل مختصر، إن مكافآت القائد الطارئة للأداء ترتبط بشكل قوي بالرضا والأداء. في حين أن سلوك العقاب الاستبدادي يكون عكس ذلك.

---

(1) Schermerhorn, John R. Jr, and Others: Managing Organizational Behavior, Op. Cite, P. 500.

١٣٣ ـ نظرية تاننبوم وشيمدت لاستمرارية سلوك القائد

Tannenbaum - Schmidt Continuum of Leader Behavior:

يعود تاريخ هذه النظرية إلى عام ١٩٥٧ ، حيث يختار القائد إحدى سبع سلوكيات قيادية مناسبة اعتماداً على مجموعة من القوى بين :

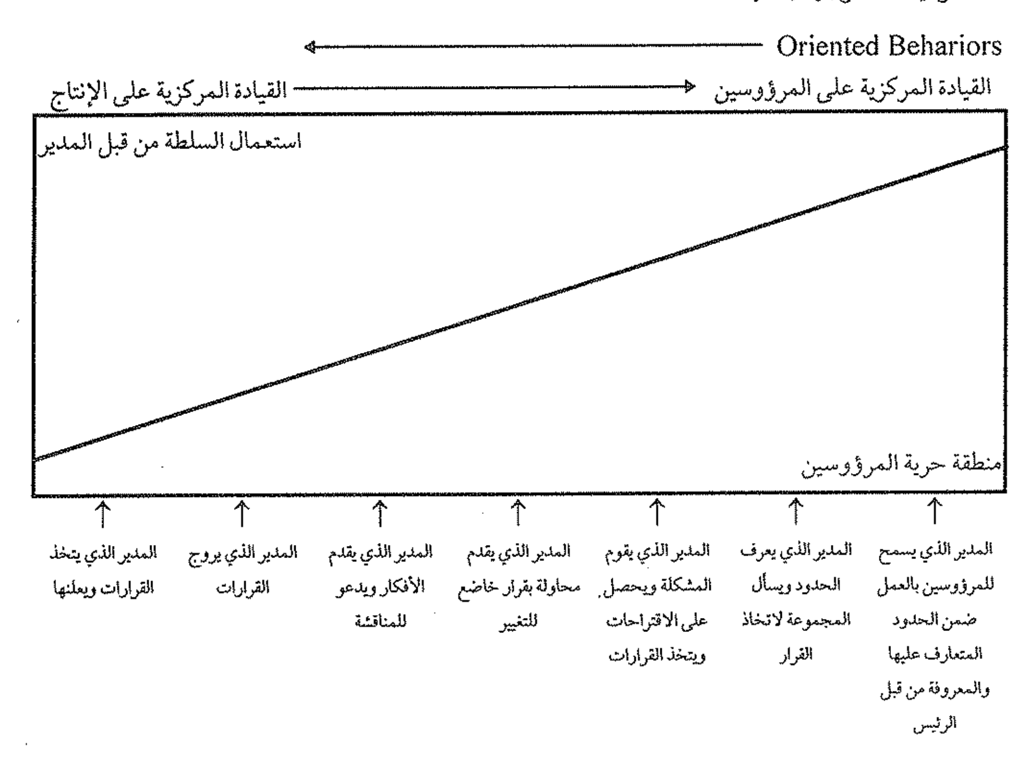
أ ـ القائد Leader .

ب ـ المرؤوسين Subordinates .

جـ ـ الموقف (الأوضاع) Situtions .

وتأخذ نظرية تاننبوم وشميدت الشكل رقم (١٧) الذي يوضح استمرارية سلوك القائد[1] .

ويشير هذا الشكل إلى معدل استمرار الخيارات بين السلوكيات الديمقراطية ، أو السلوكيات الموجهة بالعلاقات Democratic or Relation Ship-Oriented Behaviors ، والسلوكيات السلطوية ، أو السلوكيات الموجهة بالمهمة Authoritarian or task - Oriented Bahaviors .



الشكل رقم (١٧) نظرية تاننبوم وشميدت لاستمرارية سلوك القائد

(1) Stahl, Michael J.: Management: Total Quality in a Global Environment, Basil Black wall Inc., Oxford, 1995, P. 312.

إن الشكل السابق يدل على وجود نوعين للقواد هما :

أ ـ القائد الأوتوقراطي أو المركز على العمل والإنتاج boss - Centered or Autocratic Leader :

وهذا القائد يميل لمركزية السلطة .

ب ـ القائد الديمقراطي أو المركز على المرؤوسين Subordinate - Centered or Democratic Leader :

وهذا القائد يفوض السلطة للآخرين .

ووفقاً لهذه النظرية ، فإن القواد يؤثرون على المرؤوسين بناءً على عاملين اثنين هما :

أ ـ مدى استخدام السلطة من قبل القائد .

ب ـ مدى الحرية المعطاة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .

ويشير الشكل أيضاً إلى أن هناك نطاق كامل من السلوكيات التي يمكن أن يختارها القائد . فبعض القواد يختارون نمط يناسب الوضع Situation ، بينما يختار البعض الآخر نمطاً يناسب المرؤوسين . علاوة على ذلك ، فإن أغلب القادة لديهم نمط مفضل Perfered Style من سلوك القيادة يستجيب لهم خلال الوقت ، وبسبب وجود هذا النمط المفضل ينجذب القادة نحو الثقافات التنظيمية Organizational Cultures ، وبالتالي يكون هناك تناسب وتلاؤم من النمط القيادي المفضل والثقافة .

فعلى سبيل المثال ، يلاحظ في التنظيمات العسكرية وجود ثقافة الأوامر والرقابة الصارمة ، وبالتالي فإنها تتناسب مع النمط القيادي الذي يركز على العمل والإنتاج . وفي الجهة المقابلة ، فإن الجامعات ومنظمات البحوث ، تستخدم ثقافة المشاركة ، وبالتالي تكون الأنماط القيادية التي تركز على مشاركة المرؤوسين هي المفضلة[(١)] .

وبالرغم من أن دراسة هذه النظرية تظهر أن المديرين يجب أن يكون لديهم بعض التكيف والتلاؤم حول نمطهم القيادي المفضل ، وبالتالي ، فإن هناك قوى في العمل تظهر عمل المدير والمرؤوسين والأوضاع هي التي تسبب التنوع في النمط القيادي للقائد . ويظهر الجدول رقم (٤) القوى المؤثرة في الأوضاع القيادية[(٢)] .

---

(1) Stahl, Michael J.: Management, Op. Cite, P. 312.

(2) Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars, Op Cite, P. 319.

القوى الموجودة في المدير	القوى الموجودة في المرؤوسين	القوى الموجودة في الموقف
١ ـ نظام القيمة : كيف يشعر المديرون شخصياً بالتفويض ودرجة الثقة في المرؤوسين؟	١ ـ الحاجة للاستقلالية : بعض الأفراد يحتاجون ويرغبون بالتوجيه ، بينما لا يرغب البعض الآخر بذلك .	١ ـ نوع المنظمة : مركزية مقابل اللامركزية .
٢ ـ الميول القيادية الشخصية : السلطوية مقابل التشاركية .	٢ ـ الاستعداد وتقبل المسؤولية : يحتاج الأفراد المختلفون درجات مختلفة من المسؤولية .	٢ ـ فاعلية مجموعة العمل : كيف تعمل الجماعة بفاعلية معاً؟
٣ ـ الشعور بالأمان في مواقف عدم التأكد .	٣ ـ التفاوت في الغموض والالتباس : التوجيهات العامة مقابل المحددة .	٣ ـ المشكلة ذاتها : معرفة مجموعة العمل وتجربتها المناسبة للمشكلة .
	٤ ـ أهمية المشكلة والاستفادة منها : استفادة الأفراد من العمل الصعب والمشكلات الهامة .	٤ ـ الضغوط الزمنية : صعوبة التفويض للمرؤوسين في أوضاع الأزمات .
	٥ ـ درجة فهم وتحديد الأهداف التنظيمية : من المحتمل أن يفوض المدير السلطة للأفراد الذين لديهم اتجاه إيجابي نحو المنظمة .	٥ ـ الطلبات والأوامر من المستويات العليا للإدارة .
	٦ ـ درجة التوقع في المشاركة في اتخاذ القرارات : الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المركزة على المرؤوسين يستاءون من القيادة المركزة على العمل والإنتاج .	٦ ـ الطلبات والأوامر من الحكومة والاتحادات والمجتمع بشكل عام .

الجدول رقم (٤) القوى المؤثرة في الأوضاع القيادية.

وتفسَّر الأنماط القيادية السبعة الموضحة في الشكل السابق كما يلي :

أ ـ **النمط الأول** : لا يعطي القائد لمرؤوسيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، فالقائد يقرر المشكلة ويضع البدائل ويختار البديل الأمثل لحلها ، ويطلب من مرؤوسيه تنفيذ الحل .

ب ـ **النمط الثاني** : يحاول القائد إقناع المرؤوسين بقبول القرار .

جـ ـ **النمط الثالث** : إعطاء المرؤوسين الفرصة للتعرف على جوانب القرار ، بدلاً من توضيح سبب قبولهم له ، ومن ثم يدعوهم القائد لتوجيه الأسئلة .

د ـ **النمط الرابع** : يعطي المرؤوسين لأول مرة الفرصة للتأثير على القرار ، ولكنه يحتفظ بالمسؤولية عن تحديد المشكلة وتطوير حلاً لها .

هـ ـ **النمط الخامس** : يقوم القائد بالتعرف على آراء وجهات نظر المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار ، ومن ثم تقييم أفكارهم واختيار الحل الأمثل .

و ـ **النمط السادس** : تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين ، وتوضيح المشكلة وتحديد القيود المفروضة عليهم .

ز ـ **النمط السابع** : منح الأفراد السلطة العامة لاتخاذ القرارات ، وهذه السلطة ليست مقصورة على مشكلة معينة فقط .

وقد حدد تاننبوم وشميدت شروط فاعلية المشاركة في النقاط التالية[1] :

١ ـ أن يملك القائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة .

٢ ـ ألا يتخذ القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت .

٣ ـ توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين .

٤ ـ رغبة المرؤوسين في المشاركة .

٥ ـ ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين .

٦ ـ مهارة القائد في استخدام أساليب وطرائق المشاركة .

وبالرغم من أهمية هذه النظرية في الفكر الإداري والقيادي ، ودورها في إظهار أهمية العوامل الموقفية ، إلا أنه لم يتم التعامل معها بشيء من الشمول والتفصيل . وهذا ما دفع الجهود نحو الأمام . مما أدى لتقديم نظريات أكثر شهرة مثل نظرية فيدلر ، ونظرية هاوس ، وفروم وغيرها[2] .

---

(١) د . أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٨٩ ، ص ٢٣٢ .

(٢) د . جمال الدين محمد المرسي ، د . ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٥٨٩ .

١٣٤ ـ النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler's Contingency Theory :

تركز النظرية الموقفية للقيادة على النمط القيادي الذي يكون فعالاً أكثر في الأوضاع الخاصة. وتعود جذور النظرية إلى Fred Fiedler حيث درس التناظر بين شخصية القائد والموقف. وتقول النظرية: أن القائد يختلف في درجات اهتمامه على المهام مقابل اهتمامه بالأفراد. وهذا الاختلاف يجعل القواد فعّالين أكثر في بعض أنواع المواقف عن الأخرى. وتحدد النظرية أنواع المواقف التي من المحتمل أن يكون فيها كل نوع للفهم أفضل.

تفترض نظرية فيدلر وجود ثلاثة عوامل موقفية تؤثر على درجة التفضيل، أو كما يدعوها فيدلر درجة الرقابة الموقفية Situational Control للقائد. وتوحد النظرية الموقفية المستويات المختلفة للعوامل الموقفية الثلاثة في ثمانية مواقف، أو زوايا تمثل درجات مختلفة من التفضيل أو الرقابة الموقفية. وهذه العوامل هي[1]:

أ ـ علاقة القائد بالمرؤوسين Leader - Member Relations :

وتشير لدعم القائد لأعضاء مجموعته. وهذا المتغير الموقفي هام جداً. ولتقييم هذا العامل يجب الأخذ بعين الاعتبار فيما إذا كان المرؤوسون يعلمون وينجزون ما يبلغهم إياه القائد، وفيما إذا كان يثق بهم، وهل يدعمهم؟

ب ـ هيكل المهمة Task Structure :

ويشير هذا العامل إلى درجة تحديد المهمة بشكل واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وطرائق ومعايير الأداء. فعندما تكون تخصيصات المهمة غير واضحة، فإنه من الصعوبة بمكان معرفة ماذا يجب القيام به لتقييم ما تم إنجازه. لذلك فإن هيكل المهمة المنخفض يقلل الرقابة الموقفية للقائد، بينما هيكل المهمة العالي يزيدها. ولتحليل هذا العامل يجب أن يطرح القائد على نفسه السؤال التالي: هل أعرف ما يفترض أن أقوم به، وكيف يمكن أن أنجز عملي؟

جـ ـ قوة المركز Position Power :

أي كمية القوة التي تعطيها المنظمة للقائد لإنجاز المهام الضرورية، والتي ترتبط بشكل قوي بالقدرة على العقاب أو الثواب ولتقييم هذ العامل لابد من الأخذ بعين الإعتبار السؤال التالي من قبل القائد:

هل لديَّ الدعم والارتباط بالمدير العام للمنظمة أثناء التعامل مع المرؤوسين؟

---

(1) Bartol, Kathryn M. and David C., Martin, Op. Cite, P. 418.

ويعرض الشكل رقم (١٨) تصنيف فيدلر للمواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها القائد.

علاقات القائد بالمرؤوسين	جيدة				سيئة			
هيكل المهمة	عالي		منخفض		عالي		منخفض	
قوة المركز	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
المواقف	1	2	3	4	5	6	7	8

غير مفضلة بالمرة ←———————— مفضلة للغاية

الشكل رقم (١٨) تصنيف فيدلر للمواقف الإدارية في تعابير الكيفية التي يفضلها القائد.

ويمكن أن تستعمل العوامل الثلاثة لبناء الاستمرارية في التفضيل الموقفي. وهذه الاستمرارية تؤكد عن طريق ما إذا كانت العلاقات بين القائد والزميل جيدة أو سيئة، وهيكل المهمة عالي أو منخفض، وقوة المركز قوية أو ضعيفة. وتكون النتيجة تضيف ثماني أوضاع ومواقف متميزة للقيادة، وهي تتنوع من مواقف مفضلة إلى مواقف غير مفضلة[١].

ووفقاً لنظرية فيدلر يمكن أن يصنف القادة إلى[٢]:

أ ـ القواد الموجهين بالعلاقات Relationships - Oriented Leaders :

ويحفز هؤلاء القادة لتحقيق علاقات شخصية محكمة مع المرؤوسين، حيث يتم التأكيد على العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين، ويتم السلوك من قبل القائد باتجاهها، بأسلوب مدعم وهام، وبالتالي يكون تحقيق أهداف المهمة حافز ثانوي يحتل أهمية عند إرضاء الحافز الأساسي لهذا النوع من القادة.

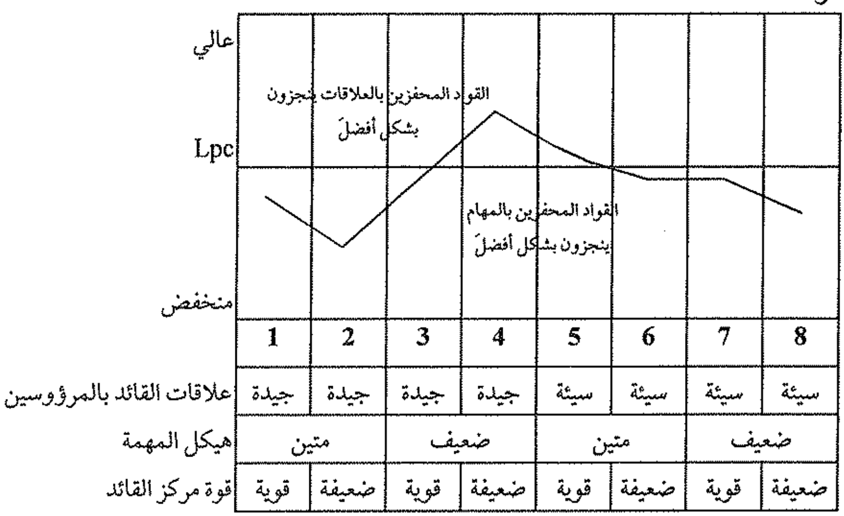
ب ـ القواد الموجهين بالمهمة Task - Oriented Leaders :

ويحفزون بشكل أساسي من خلال إنجاز المهام. وهذا النوع من القادة يكون لديه اهتماماته الخاصة للقيام بالأعمال الجيدة، وتحتل العلاقات الشخصية مع المرؤوسين أهميتها بعد إنجاز العمل، والتغلب على المشكلات بشكل جيد. والاستبيان المصمم يستعمل تصنيف القادة الموجهين بالعلاقات مقابل الموجهين بالمهام.

(1) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Publishing Co., New York, 1986, P. 129.
(2) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman, Op. Cite, P. 128.

لقد اعتقد فيدلر بتقييم علاقات النجاح القيادي بين النمط القيادي المتبع وتفضيل الموقف. وقاس النمط القيادي من خلال سؤال المديرون عن معدل زملائهم الأقل تفضيلاً Least Preferred Coworker (LPC). وقد تبين له ما يلي:

إن القواد الذين يحوزون معدل عالٍ لـ (LPC) يكونوا مفضلين أكثر من الذين يحوزون على معدل منخفض. والقواد الذين لديهم معدل عالٍ يكونوا موجهين بالعلاقات، على عكس القواد الذين لديهم معدل منخفض، إذ يكونوا موجهين بالمهام. ويقول فيدلر بأن (LPC) لا يقيس فعلياً السلوك، ولكن مواصفات شخصية القائد. ولهذا السبب لا يمكن للقواد تغيير شخصياتهم أو أنماطهم القيادية بسهولة. لكنهم يمكن أن يغيروا الموقف. لذلك فإن التفضيل الموقفي يتشكل من خلال علاقات القائد بالمرؤوسين، وبدرجة هيكل المهمة وقوة المركز. وتدل الدرجة العالية للتفضيل الموقفي مع قيادة المرؤوسين للسهولة النسبية. بينما تدل الدرجة المنخفضة على صعوبة القائد في توجيه وقيادة المرؤوسين. ويعرض الشكل (١٩) الأنماط القيادية على شكل مصفوفة من المتغيرات الموقفية. فالقواد المحفزين بالعلاقات ينجزون بشكل أفضل في سيناريوهات (٤، ٥، ٦، ٧) بينما المحفزين بالمهام ينجزون بشكل أفضل في المواقف (١، ٢، ٣، ٨)[1].



	1	2	3	4	5	6	7	8
علاقات القائد بالمرؤوسين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل المهمة	متين		ضعيف		متين		ضعيف	
قوة مركز القائد	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة

الشكل رقم (١٩) الأنماط القيادية لنظرية فيدلر الموقفية.

(1) Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1992, P. 407.

تظهر نظرية فيدلر كيفية تعديل المتغيرات الموقفية بحيث تناسب النمط القيادي للقائد على العكس من تعديل النمط القيادي ليناسب الموقف. وتناقش النظرية بأنه ليس هناك نمط قيادي واحد هو الأفضل. ويقترح فيدلر أيضاً قائلاً أن القواد يُصنعون ولا يولدون، ولكن لسوء الحظ، فإن نظرية فيدلر تعد معقدة. لذلك، فإنها نادراً ما تستعمل[1].

لقد طوَّر فيدلر دليل للتدريب يسمى بنظير وزميل القائد Leader Match. وهذا الدليل يساعد القائد على تشخيص[2]:

أ ـ النمط القيادي.

ب ـ الموقف الذي يعمل فيه القائد.

فإذا كان هناك تزاوج غير ملائم بين النمط والموقف، فيجب أن يتعلم الفرد طرائق متعددة لتغيير الموقف. ويقدم برنامج التدريب حالات وأمثلة متعددة لمساعدة المدرب على تعلم المهارات التشخيصية، بالإضافة إلى كيفية تغيير العلاقات الشخصية وهيكل المهمة وقوة المركز في المجموعة التي يظهر فيها تلاؤم وتناسب جيد. وتقترح الدراسات التجريبية التي تستعمل في هذا المدخل أن يدرب المديرون مع نظرائهم القواد بحيث ينجزون أفضل، مما لو بقوا بدون تدريب.

وتبرر نظرية فيدلر الموقفية بالأسباب التالية[3]:

١ ـ إنها نظرية قيادية واضحة تقدم المدخل الموقفي في القيادة.

٢ ـ إنها تؤكد أهمية كل من الموقف وخصائص القائد في تقدير فاعليته.

٣ ـ إنها حفزت وشجعت التعامل الكبير في البحوث، لاسيما اختبارات التقديرات ومحاولات تحسين وتطوير النماذج، كما أنها عملت وساعدت على صياغة نظريات موقفية بديلة.

٤ ـ إنها قادت لتطوير برامج زمالة القائد التي تدل على نموذج المواقف القيادية الفعلية.

وقد انتقدت نظرية فيدلر من النواحي التالية[4]:

---

(1) Stahl, Michael J.: Management, Op. Cite, P. 317.

(2) Mitchell, Terence R., and James R. Larson, Jr.: People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, (3rd ed.), Mc Graw-Hill Book Co., Singapre, 1987, P. 451.

(3) Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995, P. 352.

(٤) د. حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٢.

أ ـ لا تؤيد نتائج الدراسات المعاصرة صحة افتراضات فيدلر، فقد أشارت بعض التجارب إلى نتائج متناقضة جداً.

ب ـ اعتمادها على متغير وحيد هو تصميم العمل.

جـ ـ إن قياس الأسلوب والنمط القيادي لا يتصف بالثقة والمصداقية.

د ـ لا تقدم النظرية تفسيراً منطقياً للعلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية المرؤوسين.

هـ ـ اعتماد فيدلر على عينة صغيرة في بحثه.

وبالرغم من وجود الانتقادات السابقة، إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية هذه النظرية ودورها في مجال القيادة الإدارية والفكر الإداري المعاصر.

١٣٥ ـ نظرية المورد الإدراكي لفيدلر Fiedlers Cognitive Resource Theory :

انتقل فيدلر من نظريته الموقفية إلى تطوير نظرية أخرى دعاها باسم نظرية المورد الإدراكي Cognitive Resource Theory، ووفقاً لهذه النظرية فإن الموارد الادراكية هي القدرات والكفاءات Abilities & Competencies، والذكاء Intelligence، والتجربة Experience والخبرة الفنية Technical Expertise والارتباط بالمجموعة Relate To Group والأداء التنظيمي Organizational Performance. وعلى هذا يجب أن يستعمل القواد سلوكياتهم الموجهة وغير الموجهة اعتماداً على المواقف التالية[1]:

١ ـ قدرة أو كفاءة القائد أو مجموعة مرؤوسيه Ability / Competence.

٢ ـ التوتر والضغط Stress.

٣ ـ التجربة Experience.

٤ ـ دعم المجموعة للقائد Support.

إن نظرية المورد الإدراكي ذات فائدة كبيرة، لأنها توجهنا نحو القائد أو قدرة مجموعة مرؤوسيه، على عكس ما هو الحال في المداخل والنظريات القيادية الأخرى.

وتدرس النظرية التوجيه كعنصر مفيد للأداء، عندما يكون القائد مؤهل ومدعّم. وفي هذه الحالة تكون المجموعة جاهزة ويكون التوجيه بمثابة الوسائل الأوضح للاتصال. فعندما يشعر القائد أنه متوتر ففي هذه الحالة تكون التجربة هامة أكثر من القدرة. وإذا كان الدعم

(1) Schermerhorn, John R. JR., and Others, Op. Cite, P. 503.

منخفض، فإن المجموعة تكون أقل انفتاحاً، ويكون القائد أقل تأثيراً، وتصبح قدرة أعضاء المجموعة هامة عندما يكون القائد غير موجه، وعندما يكون هناك دعم قوي من قبل أعضاء المجموعة. وإذا كان الدعم ضعيف عندئذ تكون المهمة صعبة، والعوامل الأخرى يكون لها أثر كبير على القائد والمرؤوسين. وقد استنتج فيدلر ما يلي[1]:

أ ـ أن القواد الذين يتمتعون بذكاء كبير يطورون خطط وقرارات واستراتيجيات عمل أفضل من القواد الذين يتمتعون بدرجة أقل من الذكاء.

ب ـ يساعد الذكاء بدرجة كبيرة في الأداء الجماعي، إذا كان القائد موجه وأعضاء المجموعة محفزين ومدعمين للقائد.

جـ ـ إن التوتر الشخصي يصرف نظر القائد عن المهمة. ويساعد ذكاء القائد، إذا كان ذو علاقات خالية نسبياً من التوتر مع مرؤوسيه ورؤسائه.

إن نظرية المورد الإدراكي لفيدلر لا تزال حديثة، ولم يتسنى للبحوث الوقت الكافي لانتقادها وتطويرها وتحسينها سوى دراسة واحدة فقط مع أفراد القوى الجوية الأمريكية American Air Force Personnel ولكنها لم تحظى بدعم كاف. ومما لا شك فيه، أن هذه النظرية ستولد بحوث أكثر وتطبيقات وممارسات أفضل في المستقبل.

١٣٦ ـ نظرية احتياجات التابعين The Followers Needs Theory:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها:

«إن القائد لديه القدرة على إشباع الاحتياجات الأساسية Essential Needs لتابعيه أو مرؤوسيه». وهذا يتطلب من القائد ما يلي[2]:

أ ـ التعرف على احتياجات التابعين وما يريدونه ويرغبون به.

ب ـ تركيز الجهود لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات.

ووفقاً لذلك يرى Hared Kantz et al «إن المرؤوسين بحاجة لإشباع إحتياجاتهم ومطالبهم الأساسية. لذلك فهم يتبعون القائد الذي يوفر لهم تحقيقها». وقد حظيت هذه النظرية بدعم وتأييد بعض الكتّاب الاجتماعيين مثل Ganging. والتي ترى «أن الأفراد المكونين للجماعة لا يختارون لقيادتهم إلا الشخص القادر على الاتصال بهم ويحقق القدر

(1) Luthans, Fred: Organizational Bahavior, Op. Cite, P. 352.

(٢) د. كامل عمران: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٣.

الأكبر من مصالحهم». وبالرغم من النزعة الإنسانية لهذه النظرية، فإننا نعتقد أنها غير كافية في تحديد أغلب الخصائص والسمات اللازمة للقيادة. وذلك لأن مهمة القائد لا تنحصر فقط في إشباع حاجات التابعين بل تهتم أيضاً بتحقيق أهداف المنظمات، ولا يمكن أن يكون ذلك من الأهداف الثانوية.

لقد انتقدت هذه النظرية من ناحية أنها تركز على صفة واحدة فقط من صفات القيادة وخصائصها. وإن كان لها تأثير مباشر على نجاح القيادة إلا أنها لا تكفي. هذا بالإضافة إلى أن احتياجات التابعين كثيرة ومتنوعة. وقد تكون أحياناً متعارضة. فمن الصعوبة بمكان أن نحكم على القائد فيما إذا كان ناجح أم فاشل من خلال هذه الزاوية الضيقة[١].

١٣٧ ـ نظرية الجماعة والتبادل في القيادة:

Group and Exchange Theory of Leadership:

تحتل نظريات الجماعة جذورها المتأصلة في علم النفس الاجتماعي Social Psychology. ومن هذا المنطلق ينظر إلى نظريات التبادل الكلاسيكية على أنها أساس هام لهذا المدخل. وهي تعني ببساطة أن يقدم القائد الجوائز والمنافع على واجبات وتكاليف المرؤوسين. وهذا يجب أن يكون تبادل إيجابي بين القواد ومرؤوسيهم لتحقيق أهداف الجماعة ويطبق Chester Barnard مثل هذا التحليل على المديرين ومرؤوسيهم في الأوضاع التنظيمية والمختلفة لأكثر من نصف قرن مضى. وتلخص حالياً دراسة التبادل الاجتماعي للقيادة كالتالي:

تفترض نظريات التبادل أن أعضاء الجماعة يجعلون إسهامات التكلفة لأنفسهم، ويتلقون المنافع في التكلفة للجماعة أو للأعضاء الآخرين. ويستمر التفاعل، لأن الأعضاء يجدون التبادل الاجتماعي مفيداً.

وتؤكد الفكرة السابقة، أن القيادة هي عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين. ويمكن أن يساعد البحث النفسي الاجتماعي في تدعيم هذا التبادل، بالإضافة إلى الدراسات الأساسية لولاية أوهايو Ohio خصوصاً بُعد الاعتبار المعطى للمرؤوسين الذي يعطيهم دعماً كافياً لوجهة النظر الجماعية في القيادة.

أما فيما يخص أثر المرؤوسين على القواد، فإن بعض دراسات البحوث الهامة، تشير إلى أن المرؤوسين يمكن أن يؤثروا على القواد. كما أن القواد يمكن أن يؤثروا على

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ٣٨٢.

المرؤوسين. فعلى سبيل المثال، وجدت إحدى الدراسات أنه عندما لا ينجز المرؤوسون جيداً، فإن القواد يتجهون للتأكيد على مبادأة الهيكل، لكن عندما يعمل المرؤوسون جيداً، فإن القواد يزيدون من تأكيدهم على الاعتبار. وفي دراسة مخبرية، وجد أن إنتاجية الجماعة لها أثر أكبر على النمط القيادي من النمط القيادي على إنتاجية الجماعة. وفي دراسة أخرى، وُجد أيضاً أن الجماعات المشكلة حديثاً يمكن أن تقول السلوك التدعيمي للقواد بالاستجابة إلى مستوى تماسك الجماعة واستيقاظها.

إن مثل هذه الدراسات تشير إلى أن المرؤوسين يؤثرون في القادة وسلوكياتهم. وإن القادة وسلوكياتهم تؤثر في المرؤوسين، وعلى هذا فقد شعر بعض المديرين الممارسين مثل نائب رئيس شركة Sega إن المرؤوسين يفقدون مهاراتهم التابعية، وإن هناك دلائل على أن الجيل الجديد من المديرين يقاومون قبول دور التابع وأكثر من ذلك، ليس من الحكمة بمكان تجاهل هذا الدور.

لقد شعر أغلب المديرون أن المرؤوسين لديهم إلتزام باتباع ودعم قوادهم، وإن جزء من هؤلاء المرؤوسين لديهم قابلية للاستجابة لجعل القائد ينظر جيداً.

إن المدخل الملائم لدراسة التبادل في القيادة هو النموذج العمودي لربط طرفي التبادل The Vertical Dyad Linkage Model (UDL) والذي يسمى حالياً بالتبادل بين الرئيس والمرؤوس Leader - Member Exchange. وتقول نظرية التبادل، إن القواد يعاملون المرؤوسين الفرديين بشكل مختلف، ففي الواقع يطور القواد والمرؤوسين علاقات زوجية (بين شخصين) تؤثر على سلوك القواد والمرؤوسين. على سبيل المثال، المرؤوسين الذين يبذلون جهود أكبر يكافئون بالموارد الوظيفية للقائد والتي منها المعلومات والثقة والاهتمام، أكثر من أولئك الذين لا يبذلون ذلك الجهد. وبمرور الوقت، سيطور القائد مجموعة من المرؤوسين داخل وخارج الجماعة، ويعاملهم باحترام. لذلك فقد أظهر البحث بالنسبة لنفس القائد، أن المرؤوسين داخل الجماعة يعترضهم بعض الصعوبات في التعامل مع القائد، ويدركون القائد على أنه يستجيب لاحتياجاتهم أكثر من المرؤوسين خارج الجماعة. لذلك فإن القواد ينفقون زمن أكبر في قيادة الأعضاء داخل الجماعة (لا يعتمدون على السلطة الرسمية للتأثير فيهم). ويميلون أيضاً للإشراف على الأعضاء خارج الجماعة (يعتمدون على الأدوار الرسمية والسلطة للتأثير فيهم). وأخيراً هناك دليل على أن المرؤوسين داخل الجماعة (الذين يقررون العلاقة

العالية الجودة مع قائدهم) يفترضون مسؤولية كبيرة للعمل ومساعدة أكثر لوحداتهم، ويعدون كمنجزين كبيرين أكثر من أولئك الذين يقررون علاقة منخفضة الجودة.

إن نظرية التبادل تعد حديثة نسبياً، ولكنها لا تخلو من الانتقاد. ففي الواقع يستمر البحث لدعمها نسبياً. علاوة على ذلك، في الوقت الحالي يبدو أن نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس تصف أكثر ما يمكن العملية النموذجية لتمثيل الدور من قبل القواد، على العكس من وصفها لنموذج علاقات التبادل المثالي لفاعلية القيادة. ولا تزال البحوث تستعمل أيضاً منهجيات معقدة. ويقترح أن تعدل خصائص المهمة علاقة الأداء بنظرية التبادل بين القائد والمرؤوس وتوضح العلاقات بين القائد والمرؤوس بشكل أفضل في المواقف البيئية المحددة المطلوبة حالياً.

١٣٨ ـ نظرية المسار ـ الهدف القيادية Path - Goal Leadership Theory :

إن التطور النظري الآخر، المشتق من النظرية الموقفية هو نظرية المسار ـ الهدف المشتقة من الهيكل المتوقع لنظرية الدافعية والتحفيز Motivation Theory. فبالرغم من أن Georgo-Poulos وزملائه من جامعة ميتشغان في معهد البحوث الاجتماعية استعملوا مفاهيم المسار والهدف ومصطلحاتها لعدة سنوات مضت في تحليل أثر القيادة على الأداء، إلا أن التطور المعاصر قد وُصِف من قبل Martin Evans & Robert House اللذان كتبا مقالات عديدة حول الموضوع. وفي الواقع تحاول نظرية المسار ـ الهدف فحص أثر سلوك القائد على تحفيز وإرضاء أداء المرؤوسين. وتقوم نظرية المسار ـ الهدف على الإفتراضين التاليين[1] :

أ ـ يتوقف قبول المرؤوسين لسلوك القائد ودرجة تحقيق هذا السلوك على درجة ادراكهم له باعتباره مصدراً للرضا الحالي والمستقبلي.

ب ـ يتوقف أثر هذا السلوك في تحريك ودفع المرؤوسين على:

١ ـ درجة توقف سلوك القائد المُشبع لحاجات المرؤوس على فاعلية أداء المرؤوس.

٢ ـ درجة كون سلوك القائد مكملاً لبيئة عمل المرؤوس وذلك بتقديمه التدريب والتوجيه والمساعدة اللازمة لتحقيق الأداء الفعال.

ويرى هاوس House أن عمل القائد يتكون من[2] :

---

(١) د. علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٩، ص ٢٦٨.

(٢) د. كامل المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط ١، ١٩٩٣، ص ١٤٩.

أ ـ توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه .

ب ـ إزالة العقبات والمشكلات التي تعترض عملية إنجاز الهدف .

جـ ـ زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصي .

ولتحقيق النقاط الثلاثة السابقة ، فإن السلوك القيادي يجب أن يكون مرتبطاً بعاملي الأفراد والعمل .

لقد لخص House الأنماط القيادية في نظريته بالأنواع الأربعة التالية[1] :

١ ـ القيادة الموجهة Directive Leadership :

يشبه هذا النمط نموذج القائد السلطوي لـ Lippit & White حيث يعلم المرؤوسون ما هو متوقع منهم بالضبط ، وأن القائد يعطي توجيهات محددة . وليس هناك مشاركة من قبل المرؤوسين .

٢ ـ القيادة المدعِّمة Supportive Leadership :

القائد ودود وقابل للفهم ، ويظهر أنه ذو اهتمام حقيقي بالمرؤوسين .

٣ ـ القيادة بالمشاركة Participative Leadership :

وهنا يسأل القائد عن الاقتراحات المقدمة من المرؤوسين ويستعملها . ولكنه لا يزال يتخذ القرارات .

٤ ـ القيادة الموجهة بالإنجاز Achievement - Oriented Leadership :

يجمع القائد الأهداف المتحدية للمرؤوسين ويظهر الثقة فيهم التي ستحقق الأهداف وتنجزها بشكل جيد .

وتختلف نظرية المسار ـ الهدف في إحدى جوانبها عن النظرية الموقفية لفيدلر ، حيث يقترح أن الأنماط المتنوعة يمكن أن تستعمل من قبل نفس القائد في المواقف المختلفة . ويمكن أن يُحدد عاملين موقفيين فقط هما الخصائص الشخصية للمرؤوسين والضغوط البيئية ، بالإضافة إلى الطلبات الموجهة للمرؤوسين . وبالعلاقة مع العامل الموقفي الأول ، تؤكد النظرية على أن سلوك القائد يكون مقبول للمرؤوسين ، باعتبار أن المرؤوسين يرون هذا السلوك كمصدراً مباشراً للرضا ، أو كأداة للرضا المستقبلي ، ويتحدد الرضا بالعلاقة مع العامل الموقفي الثاني .

إن سلوك القائد يكون تحفيزياً (على سبيل المثال : زيادة جهود المرؤوسين) بحيث أن :

أ ـ تحقيق الرضا عن احتياجات المرؤوس يتوقف على الأداء الفعال .

---

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 353.

ب ـ إتمام بيئة المرؤوسين عن طريق تقديم دليل للتدريب والدعم والحوافز، وهي ضرورية للأداء الفعال الذي يمكن فقدانه في المرؤوسين أو في بيئتهم.

إن استعمال نمط من الأنماط الأربعة يتوقف على العوامل الموقفية المذكورة سابقاً، حيث يحاول القائد التأثير على المرؤوسين ويحفزهم. إذ يقودهم لتوضيح دورهم وتوقعات أهدافهم والرضا والأداء. وهذا يمكن تحقيقه من قبل القائد كالتالي:

أ ـ إدراك أو إثارة احتياجات المرؤوسين التي يتم تلبيتها عن طريق رقابة القائد.

ب ـ زيادة الالتزام الشخصي للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

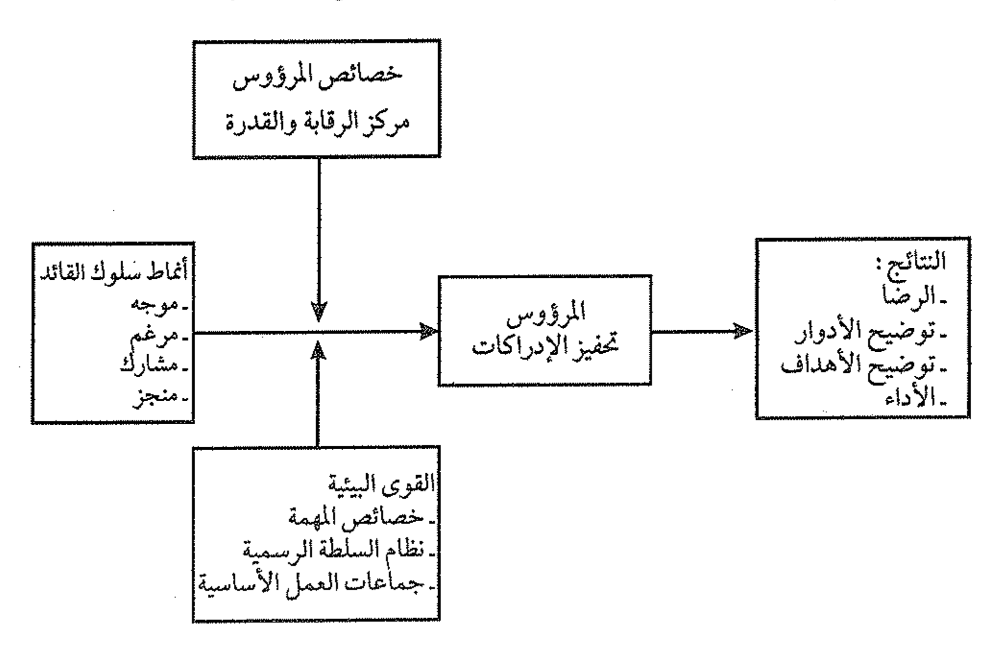
جـ ـ صنع مسار الالتزام لتشغيل عمليات التدريب والتوجيه.

د ـ مساعدة المرؤوسين في توضيح مواقفهم.

هـ ـ تخفيض حواجز الإحباط واليأس.

و ـ زيادة فرص الرضا الشخصي التي تتوقف على الأداء الفعال.

وبكلمات أخرى، من خلال القيام بالعمل السابق يحاول القائد أن يضع مسار لأهداف المرؤوسين كلما أمكنه ذلك. ولتحقيق السهولة في مسار الهدف يجب أن يستعمل النمط المناسب الذي يتوقف على المتغيرات الموقفية. ويلخص الشكل (٢٠) نظرية المسار ـ الهدف.



الشكل رقم (٢٠) علاقات المسار والهدف

وكما هو متوقع من النظرية الموقفية للتحفيز، أن هناك موجة من البحوث على نظرية المسار - الهدف القيادية. لذلك فإن أغلب البحوث تركز على بعض الأجزاء من النظرية، وليس على كاملها، فعلى سبيل المثال تشير عينة من نتائج البحوث إلى التالي:

١ - وجد من دراسة سبع منظمات أن توجيه القائد:

أ - يرتبط إيجابياً برضا ومواقف المرؤوسين المرتبطين بمهام غامضة مبهمة.

ب - يرتبط سلبياً برضا ومواقف المرؤوسين المرتبطين بمهام واضحة.

٢ - وجد من دراسة عشر عينات مختلفة أن القيادة المدعمة يكون لها أثر إيجابي على رضا المرؤوسين الذين يعملون في مهام غير مرضية أو محبطة أو غير مفيدة.

٣ - وجد في دراسة رئيسية لمنظمة صناعية أن العمال راضين عن القواد المشاركين أكثر من القواد غير المشاركين.

٤ - وجد في ثلاث منظمات منفصلة أن المرؤوسين ينجزون مهام غير متكررة وغامضة، وأن الاهتمام بالإنجاز من قبل القائد كان عالياً وأن أغلب المرؤوسين واثقين من أن جهودهم يجب أن تحقق لهم الأداء الفعال.

إن نظرية المسار - الهدف هي تحسين وتطوير لنظريات السمات والنظريات السلوكية في القيادة. فهي تحاول الإشارة إلى أن العوامل الموقفية تؤثر على تحفيز ودفع الإنجاز. بالإضافة إلى أنها تقدم عوامل موقفية واختلافات فردية شخصية عند فحص سلوك القائد والنتائج المتمخضة عنه كالرضا والأداء. وهي تشكل أيضاً محاولة لمعرفة فيما إذا كان النمط الخاص للقيادة يعمل بشكل أفضل في الموقف المعطى. وتجمع أغلب البحوث على أن هذا النموذج يصلح للعملية القيادية في مواقف وأوضاع العمل[1].

١٣٩ - نظرية Stinson - Johnson : Stinson - Johnson Theory :

يقترح كل من Thomas W. Johnson و John E. Stinson أن هناك علاقة بين سلوك القائد وهيكل المهمة. وهذه العلاقة هي أكثر تعقيداً مما هو مفترض من قبل House. فقد وجد Johnson و stinson أنه بالرغم من كون العلاقة بسلوك القائد هامة جداً، إلا أن المرؤوسين

(1) Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson: Organizational Bahavior & Management, (2nd ed.), Richard D. Irwin, Inc., Home Wood, Boston, 1990, P. 402.

ينجزون مهامهم المهيكلة بشكل عال. ويجب أن تعتمد كمية سلوك المهمة على القائد وطبيعة المرؤوسين ونوع المهمة المنجزة من قبلهم.

وبشكل أساسي يقترح كل من Stinson & Johnson أن السلوك العالي لمهمة القائد يكون فعالاً إذا[1]:

أ - كانت مهام المرؤوسين مهيكلة بشكل عال، وأن المرؤوسين لديهم حاجات قوية للإنجاز والاستقلالية ومستوى رفيع من الثقافة أو التجربة، أي أن يكون المرؤوسين مؤهلين بشكل عال للقيام بالأعمال وتنفيذها.

ب - كانت مهام المرؤوسين غير مهيكلة، وأن المرؤوسين لديهم حاجات ضعيفة للإنجاز والاستقلالية، ومستوى منخفض من الثقافة القاسية للمهمة أو التجربة، أي أن يكون المرؤوسين غير مؤهلين للقيام بالأعمال وتنفيذها.

والسلوك المنخفض لمهمة القائد يكون فعالاً إذا:

أ - كانت مهام المرؤوسين مهيكلة بشكل عال، والمرؤوسين يشتركون بحاجات ضعيفة للإنجاز والاستقلالية، لكن بمستوى كاف للثقافة المناسبة للمهمة أو التجربة.

ب - كانت مهام المرؤوسين غير مهيكلة، والمرؤوسين لديهم حاجات قوية للإنجاز والاستقلالية ومستوى عال من الثقافة أو التجربة.

ويظهر الشكل رقم (٢١) الاحتمال العالي لنمط سلوك القائد لمجموعات مختلفة من هيكل المهمة وقدرة المرؤوس، حيث تشير قدرة المرؤوس إلى درجة دافعية الإنجاز والحاجة للاستقلالية والثقافة المناسبة للمهمة أو التجربة.

هيكل المهمة			
عالي	منخفض		
مهمة عالية علاقة عالية	علاقة منخفضة مهمة منخفضة		قدرة المرؤوسين
علاقة عالية مهمة منخفضة	مهمة عالية علاقة منخفضة		

الشكل رقم (٢١) نموذج Stinson & Johnson للعلاقة بين النمط القيادي والمجموعات المختلفة من هيكل المهمة وقدرة المرؤوسين.

(1) Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard, Op. Cite, P. 123.

ويقترح الشكل أيضاً، أن العلاقة المنخفضة بالمهمة العالية تتجه لنمط قيادي فعال إذا أشرف المدير على إنجاز المهمة غير الهيكلية من قبل المرؤوسين بقدرتهم المنخفضة. وتظهر المهمة العالية نمط علاقة قوية مناسبة للقدرة العالية للمرؤوسين الذين ينجزون مهمة ميهكلة. ويتجه سلوك المهمة المنخفضة للعلاقة العالية ليكون فعالاً مع قدرة منخفضة للمرؤوسين الذين ينجزون مهمة مهيكلة بشكل عال. وأخيراً يكون سلوك المهمة المنخفضة للعلاقة المنخفضة مناسباً للقدرة العالية لمرؤوسين ينجزون مهمة غير مهيكلة. إن نموذج Stinson & Johnson يقدم دليلاً إضافياً على أن خصائص المرؤوسين ترتبط بحاجتهم للإنجاز والاستقلالية والثقافة المناسبة والتجربة. وهي تؤثر بدورها أيضاً على النمط القيادي المرغوب.

١٤٠ ـ نظرية (VYJ) Vroom, Yetton, Jago Theory :

إن درجة المشاركة في عملية إتخاذ القرار هي مسألة هامة أخرى في دراسة القيادة. وقد طور هذا النموذج من قبل كل من Victor Vroom وYetton ArthurG. Jago & philip. لذلك فقد أطلق على هذه النظرية اسم (VYJ) أو النظرية القيادية المحددة على أساس القرار، والتي تدل على أن القرارات التنظيمية يجب أن تكون ذات جودة عالية (أي مرتبطة إيجابياً بالأداء التنظيمي) ويجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين.

تحدد هذه النظرية خمس أنماط قيادية تحدد بناءً على درجة المشاركة من قبل المرؤوسين في إختيار البديل. وتمتد هذه الأنماط الخمسة للقرار من الأوتوقراطي إلى الإستشاري إلى المركّز على المجموعة. كما هو موصوف في الجدول رقم (٥) الذي يوضح أنماط القرار في نموذج VYJ[1]. وتفسر أنماط القرار في هذا النموذج كالتالي:

أ ـ النمط A: يعني النمط الأوتوقراطي.

ب ـ النمط C: يعني النمط الاستشاري.

جـ ـ النمط G: يعني نمط المجموعة.

نمط القرار	التعريف
A1	ـ القائد يتخذ القرار باستعمال المعلومات المتوفرة لديه.
A11	ـ القائد يتخذ القرار باستعمال المعلومات التي حصل عليها من المرؤوسين. ويلعب المرؤوسون دوراً في اتخاذ القرار من خلال تقديم المعلومات.

(1) Stahl, Michael J.: Management, Op. Cite, P. 318.

نمط القرار	التعريف
C1	ـ القائد يشارك في المشكلة مع المرؤوسين بشكل شخصي ويطلب المعلومات والأفكار ويتخذ القرار لوحده.
C11	ـ يعمل القائد والمرؤوسون كمجموعة مناقشة للمشكلة. ويتخذ القائد القرار.
G11	ـ يعمل القائد والمرؤوسون كمجموعة مناقشة للمشكلة، والمجموعة تتخذ القرار.

الجدول رقم (٥) أنماط القرار في نمط VYJ

يرتبط اختيار النمط القيادي المناسب بالقواعد التالية[١] :

أ ـ قاعدة المعلومات.

ب ـ قاعدة الثقة.

جـ ـ قاعدة عدم وضوح عناصر المشكلة.

د ـ قاعدة القبول.

هـ ـ قاعدة النزاع والتعارض.

و ـ قاعدة العدالة.

ز ـ قاعدة أولوية القبول.

وبناءً على هذه النظرية هناك ثلاثة عوامل تؤثر على فاعلية القرار المتخذ هي[٢] :

أ ـ الجودة Quality

ب ـ القبول Acceptance

جـ ـ الوقت Time

إن هذه النظرية تقوم على الافتراضات التالية[٣] :

أ ـ يجب أن يكون النموذج بمثابة قيمة للمديرين أو القواد في تحديد الأنماط القيادية التي يجب أن يستعملوها في المواقف المتنوعة.

ب ـ ليس هناك نمط قيادي وحيد قابل للتطبيق في جميع المواقف.

جـ ـ يجب أن يكون التركيز الأساسي على المشكلة المحلولة، وعلى الموقف الذي يظهر في المشكلة.

---

(١) د. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره. ص ٢٣٨.

(2) Arnold, Hugh J, and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 133.

(3) Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson: Organizational Behavior and Management, Op. Cite., P. 395.

د ـ إن النمط القيادي المستعمل في أحد المواقف يجب أن يعتمد الأنماط المستعملة في المواقف الأخرى.

هـ ـ تؤثر العمليات الاجتماعية المتعددة على كمية المشاركة من قبل المرؤوسين في حل المشكلة.

وتفترض النظرية مجموعة من الأسئلة للتعامل مع كمية المعلومات المتوفرة، ونوع القرار المطلوب، ومدى استخدام المرؤوسين. ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يحدد القائد النمط الأكثر ملاءمة للاستعمال في القيادة. وهذه الأسئلة هي[(١)]:

١ ـ هل هناك متطلب للجودة باعتبار أن أحد الحلول يكون عقلانياً أكثر من الآخر؟

٢ ـ هل لدى القائد معلومات كافية لاتخاذ القرار العالي الجودة؟

٣ ـ هل المشكلة مهيكلة؟ وبكلمات أخرى، هل يمكن أن يحدد القائد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، وكيف يحصل عليها؟

٤ ـ هل قبول القرار من قبل المرؤوسين هام لتطبيقه الناجح؟

٥ ـ هل يتخذ القائد القرار بدون استشارة مرؤوسيه؟ وهل من الممكن قبول القرار من قبلهم؟

٦ ـ هل يشارك المرؤوسون في الأهداف التنظيمية للقيام بحل المشكلة؟

٧ ـ هل يظهر النزاع بين المرؤوسين إذا اتخذ الحل المفضل؟

إن الأسئلة السابقة تؤكد على جوانب متعددة للمواقف هي[(٢)]:

١ ـ أهمية جودة ونوعية القرار.

٢ ـ كمية المعلومات المناسبة للقرار التي هي بحوزة القائد أو أعضاء المجموعة.

٣ ـ درجة هيكلية مشكلة القرار.

٤ ـ قبول المجموعة أو الإلتزام الضروري لتطبيق القرار بفعالية.

٥ ـ درجة تحفيز المجموعة للحصول على الأهداف التنظيمية من قبل القائد أو المنظمة.

٦ ـ مستوى عدم الموافقة ضمن المجموعة حول البدائل المفضلة.

٧ ـ كمية الوقت المتوفر لاتخاذ القرار.

لقد طوِّر هذا النموذج من خلال ربط أنماط القرار بالموقف المحدد عن طريق الإجابة على الأسئلة السبعة السابقة. فمن خلال الإجابة عليها يحدد القائد النمط القيادي المفضل لكل نوع من

---

(1) Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, Op. Cite, P. 411.

(2) Mitchell, Terence R., and James R. Larson, Jr: Op. Cite, P. 456.

المشكلات. ويظهر الشكل رقم (٢٢) كيفية عمل هذا النموذج حيث تقدم خارطة التدفق للقائد المدخل خطوة بخطوة لتحديد النمط القيادي المناسب في ظل مجموعة من الظروف. ولملاحظة كيفية عمل النموذج نأخذ مثالاً عن قائد يواجهه موقف قرار ضمن اختلافات للجودة في المواقف البديلة التي من غير المحتمل أن تكون كبيرة. وأن قبول المرؤوسين للقرار لا يكون حاسماً لتطبيقه الفعال.

A	B	C	D	E	F	G
هل هناك متطلب للجودة باعتبار أن إحدى الحلول يكون عقلانياً أكثر من الآخر؟	هل لدى القائد معلومة كافية لاتخاذ القرار الغالي الجودة؟	هل المشكلة مهيكلة؟	هل قبول القرار من قبل المرؤوسين هام لتطبيقه الناجح؟	هل يتخذ القائد القرار بدون استشارة مرؤوسيه؟ وهل من الممكن قبول القرار من قبلهم؟	هل يشارك المرؤوسون في الأهداف التنظيمية للقيام بحل المشكلة	هل يظهر النزاع بين المرؤوسين إذا اتخذ الحل المفضل

الأسئلة نعم. لا تحدد في قمة النموذج

النمط المفضل لاتخاذ القرار في الموقف الخاص للمشكلة

الشكل رقم (٢٢) خارطة تدفق عملية القرار

وفي الواقع يمكن أن يستعمل القائد النمط (١) الذي يدل على أن القرار يتخذ بشكل أوتوقراطي بدون استشارة المرؤوسين. وبذلك يمكن أن تحدد المواقف التالية:

أ ـ المعلومات الإضافية المطلوبة لحل المشكلة.

ب ـ تحديد القائد للمعلومات المطلوبة وموقعها.

جـ ـ قبول القرار من قبول المرؤوسين لا يعد حاسماً لتطبيقه الناجح.

ونمط القرار الملائم في هذه الحالة هو النمط (٢) أي أن القائد يحصل على المعلومات من المرؤوسين ، لكن لا يستخدمها في اتخاذ القرار ويرتبط التنوع في المواقف الأخرى للقرار من قبل النموذج عن طريق الأنماط القيادية المناسبة .

وفي بعض الحالات ، يحدد النموذج القرارات في أكثر من نمط يمكن استعماله للإدارة . وفي بعض المواقف إن افتراضات المجموعة وقبولها يعد هاماً . والنمط الاستشاري يكون فعالاً ، ويمكن أن يختار القائد الاجتماع والإلتقاء بالمرؤوسين على أساس شخصي (النمط ٤) أو كمجموعة (النمط ٣) . ويجب أن يختار القائد النمط القيادي الأقل تكلفة في تعابير الوقت والمال . وقد لاحظ الباحثون وعلماء الإدارة أن القرارات المتخذة وفقاً لهذا النموذج تكون ناجحة .

١٤١ ـ نظرية هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard Theory :

طورت هذه النظرية من قبل كل من Paul Hersey & Kenneth Blanchard من خلال بحوثهم الخاصة التي قاموا بها . وهي تتضمن أيضاً نضوج المرؤوسين Maturity of the Followers كعامل هام في سلوك القيادة . كما تسمى هذه النظرية أيضاً بنظرية دورة الحياة Life - Cycle Theory . وتحدد هذه النظرية بعدين هامين[1] :

أ ـ سلوك المهمة Task Behavior :

أي مدى تنظيم وتحديد القواد لأدوار الأعضاء في المجموعة وفحص النشاطات التي يقومون بها ومتى ينفذونها ، وكيف تنجز وتوصف المهام لتحديد نماذج التنظيم المعرّفة بشكل جيد ، وقنوات الاتصال وطرائق انجاز الأعمال وتنفيذها .

ب ـ سلوك العلاقات Relationship Behavior :

أي مدى محافظة القواد على العلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيهم (أعضاء المجموعة) عن طريق إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتقديم الدعم العاطفي والاجتماعي وتسهيل السلوكيات .

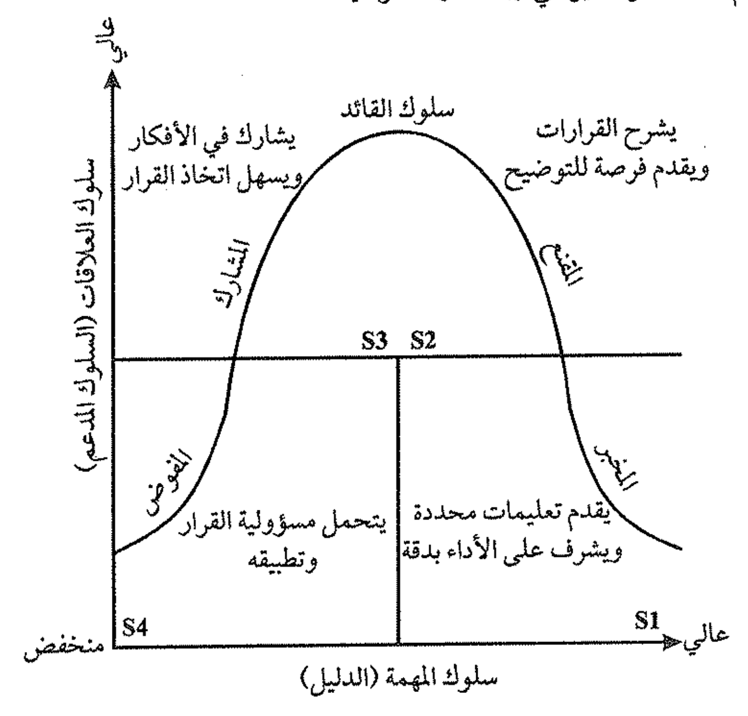
إن هذين البعدين يستعملان لوصف المفاهيم المشابهة لمبادأة الهيكل والاعتبار في دراسات ولاية أوهايو . وبناءً عليه كلما ازداد مستوى نضوج المرؤوسين . فإن هيكل المهمة

---

(1) Hersey, Paul, and Kenneth H.: Blanchard, Op., Cite, P. 129.

يجب أن تزداد وعندئذ تخفض بشكل تدريجي. ويحدد مستوى نضوج المرؤوسين من خلال استقلاليتهم النسبية وقدرتهم على القيام بالاستجابة ومستوى تحفيزهم للانجاز[(١)].

ويعبر عن نضوج المرؤوسين بمفهوم الاستعداد Readiness الذي يعرف بأنه مدى القدرة Ability والرغبة Willingness لدى المرؤوسين في إنجاز المهام المحددة ويعرض الشكل رقم (٢٣) نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية.



استعداد المرؤوسين (معتدل)

منخفض ← → عالي

R_1	R_2	R_3	R_4
غير قادر ولكن غير راغب أو آمن	غير قادر ولكن راغب أو واثق	قادر وغير راغب أو آمن	قادر وراغب أو واثق

الشكل رقم (٢٣) نظرية هيرسي وبلانشارد الموقفية.

وتحدد النظرية أربعة أنماط قيادية هي[(٢)]:

---

(1) Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars, Op. Cite, P. 330.

(٢) د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص٥٩.

أ ـ المخبر Telling :

يفضل في حالة الاستعداد المنخفض للمرؤوسين . ووفقاً لهذا النمط ، فإن القائد يحدد الأدوار المطلوبة للقيام بالعمل ثم يخبر المرؤوسين عن ماذا وأين وكيف ومتى يمكن تنفيذ هذا العمل .

ب ـ المُقنع Selling :

ويفضل أثناء الانتقال من الاستعداد المنخفض إلى المعتدل للمرؤوس . ووفقاً لهذا النمط ، فإن القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة ، ولكنه يدعم جهودهم لإنجاز المهام والأعمال .

جـ ـ المشارك Participating :

ويفضل أثناء الانتقال من الاستعداد المعتدل إلى العالي للمرؤوس ، وهنا فإن القائد والمساعدين يشاركون في القرارات حول كيفية تحقيق الأداء المتميز للعمل .

د ـ المفوض Delegating :

ويفضل أثناء الاستعداد العالي للمرؤوس . ووفقاً لهذا النمط ، فإن القائد يكون تدخله محدوداً للغاية سواء فيما يتعلق بتزويد المرؤوسين بالتوجيهات أو تقديم الدعم الشخصي .

تتطلب هذه النظرية أن يطور القائد القدرة على تشخيص طلبات المواقف ، وإختيار وتطبيق النمط القيادي المناسب . وتعطي هذه النظرية انتباه محدد للمرؤوسين ومشاعرهم حول المهمة التي ينجزونها ، ويُقترح أن يكون القائد الفعال متوقعاً للمواقف التي تحدث بمرور الوقت كما أنه يجب أن يعطى انتباه خاص للتغيرات الناشئة في مستوى استعداد الأفراد المطلوبين في العمل ، وينصح هيرسي وبلانشارد من يبرر النمط القيادي دائماً ببقائه متماسكاً ومنسجماً مع المستويات الفعلية لاستعداد المرؤوسين . كما أنه يجب أن تحسن الفاعلية كنتيجة . وبرغم ذلك ، فإن هذه النظرية لا تزال تحتاج التقييم التجريبي المنتظم[1] .

١٤٢ ـ النظرية السببية للقيادة Attribution Theory of Leader ship :

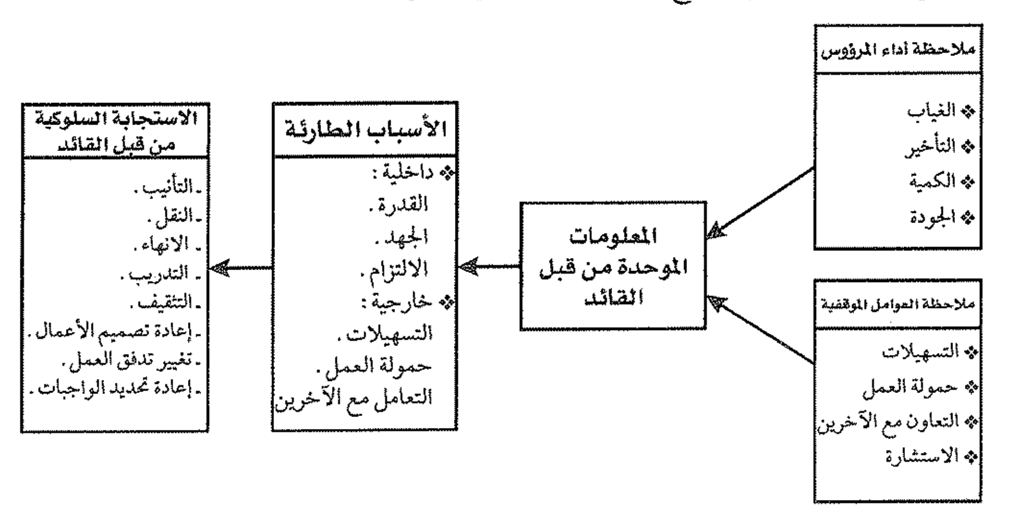
بدء البحث حالياً بالتركيز على الدور الهام الذي تلعبه العمليات السببية (الوصفية) في القيادة . فمصطلح مواصفات أو أسباب Attributions يشير إلى الافتراضات التي توضح بأن الأفراد يفكرون بالأسباب التي تجعل الفرد يسلك الطريق الذي ينفذ به عمله . فعلى سبيل المثال ، عندما يلاحظ القائد أن أحد مرؤوسيه يعمل بشكل رديء ، فإنه يجب عليه أن يصف هذا

(1) Schermer horn, John R. Jr, and Others: Op. Cite, P. 507.

الأداء الرديء بتأثير مجموعة من العوامل كالتدريب الرديء، وفقدان التحفيز والدافعية، وحمولة العمل الزائدة أو التسهيلات والتجهيزات غير الكامنة[1].

والنقطة الهامة، هي أن الباحثين يصفون ما يقرر القائد القيام به بالاستجابة إلى الأداء الرديء للمرؤوسين، الذي يعتمد في جزء كبير منه على سبب وصف القائد لهذا الأداء. فإذا وصف الأداء الرديء بالتدريب الرديء، فإنه يجب أن يحاول تحسين التدريب، أما إذا كان السبب هو فقدان الدافعية، فإن القائد قد يقرر التنبيه والإنذار للمرؤوسين. أما إذا كان السبب حمولة العمل الزائدة، أو التسهيلات غير الكافية، فإن القائد قد يحاول تخفيض الحمولة، أو تقديم تسهيلات أفضل والنقطة الرئيسية هي أنه لا يمكن أن نقدر ما يمكن أن يعمله القائد بالاستجابة لأي نوع خاص من السلوك عن طريق مرؤوسيه بدون معرفة ما هي الأسباب التي تجعل القائد يوضح أسباب سلوك مرؤوسيه.

يلخص الشكل رقم (٢٤) النظرية السببية للقيادة، حيث يشير إلى أن العملية تبدأ بملاحظة القائد لأداء العامل والخصائص الرئيسية في الموقف عندما يقوم العامل بعمله. وعندئذ يربط القائد المعلومات المتعلقة بأداء العمل وطبيعة الموقف بالنتائج المتعلقة بالسلوك الذي تصرف به العامل. وتقع هذه الأسباب ضمن نوعين هما:



الشكل رقم (٢٤) النظرية السببية للقيادة

(1) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman, Op. Cite, P. 140.

أ ـ أسباب داخلية **Internal Causes** :

ومنها القدرة والجهد، والالتزام. وتشير إلى أن القائد يفترض سبب السلوك الذي يتبعه المرؤوس.

ب ـ أسباب خارجية **External Causes** :

ومنها التجهيزات الرديئة وحمولة العمل الزائدة، وفقدان التعاون مع الآخرين. وتشير إلى أن القائد يفترض أن سبب السلوك الذي يتبعه المرؤوس يأتي من الخارج.

بالإضافة إلى التطبيقات السابقة للأنواع المختلفة من الأسباب في تعابير العمل التصحيحي الذي يقوم به القائد، فإن مواصفات القائد تؤثر أيضاً على مشاعر المرؤوسين وأحاسيسهم، فالقواد يشعرون أنهم إيجابيون تجاه المرؤوسين الذين يعملون بشكل فعال، هذا الأداء الفعال الذي يحقق بتأثير الأسباب الداخلية. ولكن من جهة أخرى. فإن المرؤوسين الذين لديهم أداء رديء متسبب بالعوامل الداخلية كالكسل واللامبالاة يشعر القواد على أنهم سلبيون تجاههم.

إن النظرية السببية للقيادة جديدة تماماً، ولم تخضع بعد للتحقيق البحثي العميق. علاوة على ذلك، يجب أن تظهر الأسباب التي تجعل القواد يسببون أداء مرؤوسيهم. وهذا العامل الهام يجب أن يظهر في أي فهم شامل للقيادة في المنظمات.

١٤٣ ـ نظرية القيادة الكارزماتية **Charismatic Leadership Theory** :

تحتل القيادة الكارزماتية مفهوماً قديماً للقادة. إذ يظهر هذا المفهوم من خلال القوة في القدرات الشخصية لهؤلاء القادة التي تثبت أنهم قادرين على التأثير العميق وغير العادي على المرؤوسين والتابعين. وبالرغم من أن النظرية الكارزماتية لها جذورها، إلا أن تطوراتها المعاصرة وضعت من قبل روبرت هاوس Robert House على أساس التحليل الديني والسياسي للقواد. ويقترح هاوس أن يوصف القواد الكارزماتيون من خلال الثقة بالذات والثقة بالمرؤوسين والتوقعات العالية لهم والرؤيا الأيديولوجية، واستعمال الأمثلة الشخصية. ويحدد التابعون للقائد الكارزماتي معه ومع رسالته الولاء الشديد للثقة فيه، ومجاراة قيم وسلوك القائد والحصول على تحقيق الذات من علاقتهم معه. ويحلل Bass حالياً مفهوم القادة الكارزماتيون من خلال قواد الأعمال، أمثال Lee Iacocca أو المرأة التي كسرت السقف الزجاجي لتكون ذات منزلة رفيعة في الإدارة. وقد لاحظ أيضاً أن القواد الكارزماتيون لديهم مهارات مقنعة وفكر متميز وخبرة فنية وتغيرات عاطفية وسلوكية وإتجاهية سريعة في مرؤوسيهم.

وبما أن القواد الكارزماتيون يؤثرون على مرؤوسيهم ، فإن النظرية تقدر أن هؤلاء القواد سيحققون أداءً متميزاً لمرؤوسيهم بالإضافة إلى التزام قوي للقائد ورسالته ، ويقدم House وزملائه الدعم المبدئي لهذه النظرية ولكنه اقترح التوسع في النظرية والقيام ببحوث أكثر . فعلى سبيل المثال Conger & Kanungo ينظران إلى الكاريزما على أنها ظاهرة سلبية ، ويفترضان أنها تتنوع في المواقف المختلفة . فسمات القائد الكارزماتي هي[1] :

أ ـ امتلاك الرؤية المستقبلية .

ب ـ إتقان مهارات وفنون الاتصال .

جـ ـ المصداقية والموثوقية .

د ـ توليد الشعور بالكفاءة .

هـ ـ الحيوية والتوجه بالتصرفات .

وتتضمن المواقف التي تروج القيادة الكارزماتية الأزمة التي تتطلب تغيرات مثيرة ومذهلة ، أو مرؤوسين غير راضين عن الوضع الحالي . وعلى هذا ، فإن التوسع في القيادة الكارزماتية يعد بمثابة اعتراف بالجانب المظلم لها . فالقواد الكارزماتيون يمثلون كأبطال رائعون . ويوضح الجدول رقم (٦) الخصائص غير الأخلاقية المترافقة مع القيادة الكارزماتية .

القائد الكارزماتي الأخلاقي	القائد الكارزماتي غير الأخلاقي
١ ـ يستخدم القوة لإفادة الآخرين	١ ـ يستعمل القوة للتأثير أو الإكتساب الشخصي فقط .
٢ ـ يرتب الرؤيا مع احتياجات المرؤوسين وطموحاتهم .	٢ ـ يروج رؤيته الشخصية .
٣ ـ يتعلم من الانتقاد ويأخذه بعين الاعتبار .	٣ ـ ينتقد وجهات النظر المناقضة .
٤ ـ يحفز المرؤوسين للتفكير بشكل مستقل ويسأل عن رؤيا القائد .	٤ ـ يطلب قبول قراره بدون تساؤل .
٥ ـ الاتصال مفتوح وفي اتجاهين .	٥ ـ اتصال في اتجاه واحد .
٦ ـ تدريب وتطوير ودعم للمرؤوسين وحصص للوعي والإدراك مع الآخرين .	٦ ـ الحساسية لاحتياجات المرؤوسين .
٧ ـ الاستجابة للمعايير الأخلاقية الداخلية لإرضاء الاهتمامات التنظيمية والمجتمعية .	٧ ـ الاستجابة للمعايير الأخلاقية الخارجية والتقليدية لإرضاء الاهتمامات الذاتية .

الجدول رقم (٦) الخصائص الأخلاقية وغير الأخلاقية للقواد الكارزماتيون

(١) د . جمال الدين محمد المرسي ، د . ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص٥٧١ .

وفيما يتعلق بالتقاء التحديات الأخلاقية ، فإنه من الملاحظ أن القواد الكارزماتيون يستحقون هذا اللقب . وقد وضعت فكرة التحول هذه من قبل Bass الذي يقترح أن القيادة الكارزماتية هي جزء من القيادة التحويلية .

ومن الأمثلة على القادة الكارزماتيون الأم Teresa والملك Martin Luther وWinston Churchill وMahatma Gandi وهم من أشهر القادة الكارزماتيون في العالم . ولسوء الحظ ، فإن Adolf Hitler وJim Jones of Jones Town وGuyana هم أيضاً قواد كارزماتيون . وعلى هذا فإن قوة القائد الكارزماتي مستقلة من الشهرة في تعابير الرؤيا الموضحة من قبل القائد[1] .

١٤٤ ـ نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory :

إن تحديد الخصائص الكارزماتية للقواد يمكن أن تصبح هامة جداً كالمنظمات التي تحول الطرائق التقليدية التي تقود لتحدي التغيير المثير . وهذه هي العملية التحويلية التي تقود إلى النظرية التحويلية . وعلى هذا ، يحدد Burns نوعين للقيادة السياسية :

أ ـ القيادة التبادلية Transactional Leadership

ب ـ القيادة التحويلية Transformational Leadership

فالقيادة التبادلية التقليدية تتطلب علاقة متبادلة بين القواد والمرؤوسين . في حين أن القيادة التحويلية تحدد على أساس التغير في قيم ومعتقدات القائد واحتياجات المرؤوسين . ويلخص الجدول رقم (٧) خصائص ومداخل القواد التحويليون والتبادليون .

القواد التبادليون
١ ـ المكافأة المتوقعة Contingent Reward :
تبادل عقود الجوائز على أساس الجهود والوعود بجوائز الأداء الجيد والاعتراف بالانجازات .
٢ ـ الإدارة بالاستثناء (قائم فعلاً) Management by Exception (active) :
البحث عن انحرافات في القواعد والمعايير والقيام بالأعمال التصحيحية .
٣ ـ الإدارة بالاستثناء (مؤثر فيه) Management by Exception (Passive) :
الإجراءات في حال عدم التقاء المعايير .
٤ ـ التساهل Laissez Faire :
التنازل عن المسؤوليات وتجنب اتخاذ القرارات .

(1) Stahl, Michael J.: Management, Op. Cite, P. 321.

القواد التحويليون
١ ـ الكاريزما Charisma : تقديم الرؤيا، ومعنى الرسالة، غرس الكبرياء، وكسب الاحترام والثقة.
٢ ـ الإلهام Inspiration : الاتصال بالمواقف الكبيرة، واستعمال الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف الهامة بطرائق بسيطة.
٣ ـ التحفيز والتشجيع الفكري Intellectual Stimulation : ترويج الذكاء والعقلانية والحل المفيد للمشكلة.
٤ ـ الاعتبار الشخصي Individual Consideration : إعطاء الانتباه الشخصي والتعامل مع كل عامل شخصياً والتدريب والنصح.

الجدول رقم (٧) خصائص ومداخل القواد التحويليون والتبادليون

لقد استنتج Bass على أساس نتائج بحثه أنه في العديد من المواقف (كالاستجابة للإدارة بالاستثناء) تكون القيادة التبادلية بمثابة وصفة طبية للتوسط في الجودة، وأن القيادة التحويلية تقود للأداء المتميز في المنظمات المواجهة لطلبات التجديد والتغيير.

ويقترح Bass أن يتم تعزيز القيادة التحويلية عن طريق سياسات الاستقطاب والاختيار والترقية والتدريب والتنمية، وجميعها تحقق الأداء الفعال في منظمات اليوم.

لقد بنيت أغلب بحوث القيادة التحويلية على استبيان Bass الذي تلقى بعض الانتقادات، أو القيام بالبحوث النوعية التي وصفت ببساطة القواد عن طريق المقابلات. ومن الأمثلة على ذلك ما قام به كل من Tichy & Devanna عن مديري الإدارة العليا في الشركات الرئيسة، حيث وجد أن القواد التحويليون الفعالون يشتركون بالخصائص التالية:

١ ـ تحديد أنفسهم كوكلاء تغيير Change Agent.

٢ ـ أنهم شجعان.

٣ ـ يثقون بالأفراد.

٤ ـ أنهم مقادين بالقيمة.

٥ ـ أنهم متعلمين كثيراً من الحياة.

٦ ـ لديهم القدرة على التفاعل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

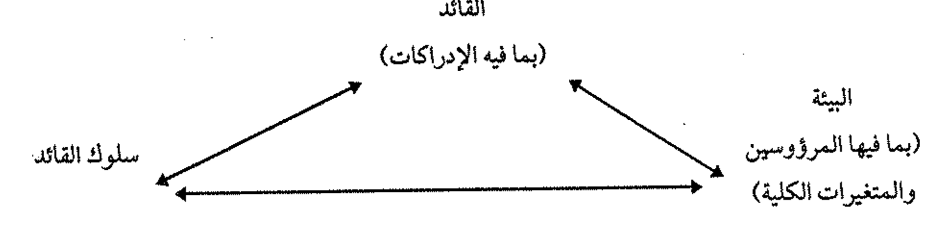
٧ ـ أنهم مثاليون وغير عمليون Visionaries.

لقد بدأت البحوث التجريبية حالياً بدعم هذه الخصائص. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات الميدانية أن القواد التحويليون يعملون بشكل متكرر أكثر من التكتيكات القانونية،

ويولّدون مستويات عالية من التحديد والتعريف، ولديهم أداء أفضل. هذا بالإضافة إلى أن النظريات الأخرى بدأت أيضاً بتوجيه الانتباه للمساعدة في فحص العملية المعقدة للقيادة.

١٤٥ ـ نظرية التعلم الاجتماعي القيادية Social Learning Leadership Theory :

تقدم نظرية التعلم الاجتماعي أساساً وهيكلاً إدراكياً كاملاً للسلوك التنظيمي. وعلى هذا، فإنها تقدم نموذجاً للتفاعل المستمر والمتبادل بين القائد (من خلال ادراكاته) والبيئة (بما فيها المرؤوسين والمتغيرات الكلية) وبين سلوكه أيضاً. وتظهر هذه التفاعلات في الشكل رقم (٢٥) الذي يوضح نظرية التعلم الاجتماعي القيادية. إذ أنها يمكن أن تقدم تركيباً نظرياً شاملاً وقابلاً للتطوير والتطبيق بهدف فهم القيادة وممارساتها.



الشكل رقم (٢٥) نظرية التعلم الاجتماعي القيادية

قد يبدو من العرض السابق للنظريات والمداخل السابقة أنها قاصرة ومحدودة. فعلى سبيل المثال، نظرية السمات المحددة إدراكياً تقترح، أن يكون لدى القواد محددات حاسمة تؤثر على سلوك المرؤوسين أو مواقفهم. ومن جهة أخرى، فإن النظريات الموقفية هو خطوة في التوجيه الصحيح، ولكن في معظم أجزائها لا تحتوي مفهوماً غير توجيهياً للتفاعل، حيث يتحد القواد والمواقف لتحديد سلوك القيادة. كذلك الأمر بالنسبة لنظرية التبادل بين القائد ومجموعة المرؤوسين، أو بالنسبة للنظرية الموقفية بين القائد والموقف. وفي مثل هذه النظريات، إن المدخلات الأساسية لسلوك القائد تكون نتيجة للتبادل الداخلي. وإن السلوك نفسه يمكن تجاهله على أنه من محددات القيادة.

إن تطبيق نظرية التعلم الاجتماعي على القيادة ينتج عنه أربعة مصطلحات رئيسية هي[1] :

أ ـ الموقف Situation ويرمز له بالرمز (S).

ب ـ الآلية أو النظام Organism ويرمز له بالرمز (O).

---

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 359.

جـ - السلوك Behavior ويرمز له بالرمز (B).

د - النتيجة Consequence ويرمز لها بالرمز (C).

لذلك تتخذ هذه النظرية النموذج المسمى (S - O - B - C) أي (الموقف، النظام، السلوك، والنتيجة). وهذا النموذج يمكن أن يستعمل بالنسبة للقواد لإنجاز التحليل الوظائفي لهم. والمتغيرات في هذا التحليل الوظائفي يمكن أن تكون:

أ - إما صريحة ومعلنة، أي قابلة للملاحظة كما توضح الدراسة العملية.

ب - أو غير صريحة وضمنية، أي غير قابلة للملاحظة، كما توضح دراسة التعلم الاجتماعي.

وبالطبع يعطى دوراً هاماً للعمليات الادراكية المتوسطة، من خلال إدخالها إلى السلوك، والتطبيق الناجح لهذا التحليل الوظائفي في إدارة الموارد البشرية Human Resources Management يعتمد على قدرة القائد في إدراك الحوادث الصريحة وغير الصريحة والنتائج الطارئة التي تضبط وتعدل سلوك الأداء للقائد والمرؤوسين. وبشكل أكثر تحديداً، في هذا التطبيق القيادي يكون المرؤوسون مطلوبون في العملية القيادية مع القائد، حين يركزون سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين على المواقف والأوضاع البيئية، وعلى ادراكاتهم المتوسطة.

ومن الأمثلة على هذه النظرية ما يلي:

أ - ضرورة أن يصبح القائد ملماً بالمتغيرات الجزئية والكلية التي تراقب وتحكم سلوكه.

ب - ضرورة أن يعمل القائد مع المرؤوسين لاكتشاف المجموعة الشخصية للمواقف السلوكية التي تضبط وتعدل سلوك المرؤوسين.

جـ - محاولة القائد والمرؤوسين بشكل مشترك اكتشاف الطرائق التي يمكن أن تدير سلوكهم الشخصي لإنتاج تدعيم أكثر نضوجاً ومخرجات إنتاجية أكثر تنظيماً.

وفي هذه النظرية يكون لدى القائد والمرؤوس علاقة تفاعلية وقابلة للتفاوض، وإدراك حذر لكيفية تعديل كل فهم لسلوك الآخر من خلال إعطاء الجوائز المرغوبة، وبالرغم من العمل على أساس التطور النظري لنظرية التعلم الاجتماعي في القيادة، إلا أن هناك بعض التطبيقات والبحوث التي أقيمت عليها. علاوة على ذلك، وبسبب أهميتها المتنامية كتركيب نظرية لميادين علم النفس والسلوك التنظيمي، لذلك يمكن إدراك الطبيعة التفاعلية لجميع المتغيرات من النظريات السابقة، ومن المحتمل أن تكون نظرية التعلم الاجتماعي القيادية هي الأساس في المستقبل.

١٤٦ ـ نظرية بدائل القيادة Leadership Substitutes Theory :

بسبب عدم الرضا عن التقدم في نظرية القيادة، والبحث في الشرح والتنبؤ بآثار سلوك القائد على نتائج الأداء، فإن هناك بعض الإفتراضات حول أهمية القيادة وتحدياتها. وعلى هذا يفترض Jermier & Kerr أن هناك بدائل للقيادة تجعل سلوك القائد غير ضرورياً وفائض ومحايد أيضاً. وهذا السلوك قد يمنع القائد من العمل بأسلوب مؤكد. وهذه البدائل أو المعارضات قد توجد في المرؤوس Subordinate والمهمة Task وخصائص المنظمة Organization Characteristics. ويوضح الشكل رقم (٢٦) أمثلة محددة لبدائل مناسبة وفقاً للقيادة العلاقاتية المدعمة، أو القيادة السلطوية المركزة على المهمة.

خصائص المرؤوس	الأثر على القيادة
١ ـ التجربة والقدرة والتدريب ←	بديل للقيادة السلطوية
٢ ـ الاهتمام بالمهنة ←	بديل للقيادة السلطوية والمدعمة
٣ ـ التكافؤ في الجوائز التنظيمية ←	تعارض القيادة السلطوية والمدعمة
خصائص المهمة	**الأثر على القيادة**
١ ـ المهام روتينية ومهيكلة ←	بديل للقيادة السلطوية
٢ ـ التغذية العكسية ضمن المهمة ←	بديل للقيادة السلطوية
٣ ـ إرضاء المهمة بشكل أساسي ←	بديل للقيادة المدعمة
خصائص المنظمة	**الأثر على القيادة**
١ ـ مجموعات عمل متماسكة ←	بديل للقيادة السلطوية والمدعمة
٢ ـ القوة المنخفضة لمركز القائد ←	تعارض القيادة السلطوية والمدعمة
٣ ـ الرسمية ←	بديل للقيادة السلطوية
٤ ـ عدم المرونة ←	تعارض القيادة السلطوية
٥ ـ القائد منفصل فنياً عن المرؤوسين ←	تعارض القيادة السلطوية والمدعمة

الشكل رقم (٢٦) بدائل وتعارضات Jermier, Kerr القيادية

وكما يظهر أن قدرة وتجربة وتدريب المرؤوس يمكن أن تحل محل القيادة السلطوية المركزة على المهمة. ومن الأمثلة على ذلك المحاسبين والمهندسين، الذين يمكن أن يكونوا ذوي تجربة وقدرة وتدريب كافي، وبالتالي ليس هناك حاجة لهم في القيادة السلطوية المركزة على المهمة لإرضائهم بشكل جيد. فهؤلاء المرؤوسين لا يهتمون بالجوائز التنظيمية ومنهم أساتذة الجامعات والموسيقيون، وبالتالي فإنهم يعارضون محاولات القيادة السلطوية والمدعمة أيضاً. والمهام التي تهيكل وتبنى بشكل عال، والتي تقدم تغذية عكسية لبديل القيادة السلطوية المركزة على المهمة تكون مرضية جوهرياً. ومن الأمثلة على ذلك التعليم، فإنه لا يحتاج إلى قيادة علاقاتية مدعمة، وبالتالي فإن هناك عدداً من الخصائص التنظيمية التي تستبدل أو تعارض القيادة.

وهناك تحليل إضافي لمفهوم استبدال القائد. وقد قدم من قبل كل من Kerr & Jermier بعض الدعم التجريبي من خلال الدراسات الميدانية التي تمت على ضباط الشرطة. وقد وجد أن بدائل مثل التغذية العكسية من المهمة المبنية لها أثر على النشاطات المرتبطة بالعمل أكبر من سلوكيات القائد.

وقد فسرت دراسات أخرى دعم الخصائص التنظيمية مثل الرسمية كبدائل للقائد. وقد حققت الإختبارات المباشرة الأكثر حداثة نتائج مختلطة. وإحدى الدراسات استعملت أفراد المشفى في تنوع واسع للمهارات والمعلومات، وللمهن الموجودة في البدائل الأساسية المتعددة لتقدير رضا والتزام المرؤوس. ولكن فقط إحدى البدائل الفردية (الرسمية التنظيمية) المتخلية عن القيادة كانت غير ضرورية. وبمتابعة الدراسة وجد أن مهنة العامل كانت المتغير المعتدل الهام. وقد وجد أيضاً أن المحترفين يختلفون عن غيرهم من المحترفين في إرضاء مهام العمل جوهرياً، وكانت الأهمية الموضوعة للجوائز التنظيمية بمثابة بدائل قوية لدعم القواد.

إن البدائل تضع القيادة من خلال وجهة نظر مناسبة، ويمكن أن تساعد في توضيح المسار الرديء نسبياً لبحوث القيادة ويمكن أن يستبدل الموقف القيادي (المرؤوس، المهمة، المنظمة) سلوك القائد بالتأثير على أداء ورضا المرؤوس. وقد لوحظ حالياً أن فكرة بدائل القيادة تساعد في حساب نتائج مختلطة للبحوث في أغلب النظريات القيادية، حيث تتجاهل دراسات القيادة أثر البدائل التي يمكن أن تفشل في تغطية العلاقات المقترحة، لأن العملية القيادية الخاصة تكون غير ملائمة، على العكس من كون النظرية غير موثوق بها.

وبكلمات أخرى. إن فكرة البدائل لا تنكر القيادة، لكنها تضع حدود أكثر واقعية للقدرة على تحقيق القيادة من قبل المرؤوسين. لذلك فإن بعض الأنماط والمهارات القيادية تكون فعالة أكثر من الأنماط والمهارات القيادية الأخرى.

الفصل الثالث عشر
نظريات التحفيز والدافعية

تقسم نظريات التحفيز والدافعية إلى الأنواع التالية:

١٤٧ ـ نظرية المتعة Hedonism Theory :

إن أولى الكتابات الفلسفية المبكرة حول التحفيز والدافعية ظهرت في نظرية المتعة، أو الحساب المتعي (المتعلق بالمتعة) Hedonistic Calulus وقد استعمل فلاسفة الإغريق منذ القديم هذا المبدأ كمفهوم رئيسي لفحص وتوضيح ما هو المقصود بالسلوك البشري المحفز، حيث تم الاستفادة منه كتركيب فلسفي لقرون عديدة، خصوصاً في القرني الثامن والتاسع عشر. ومن بين هؤلاء الفلاسفة كان John Stuart Mill, Jeremy Bentham, John Locke. ويقوم المبدأ المتعي (المتعلق بالمتعة) على أن الأفراد يبحثون عن السعادة ويتجنبون الألم. لذلك فهم يبحثون دائماً عن الأشياء التي تجلب لهم الراحة والرضا ويتجنبون الأشياء التي تحمل لهم الألم والأسى والتعب. والمتعة هي مبدأ بسيط جداً يركز بشكل أساسي على الإشباع الفيزيولوجي للفرد. ولا يزال هذا المبدأ موجود في العديد من النظريات الحالية للتحفيز والدافعية. وقد تم تبسيطه بشكل كاف لتوضيح التعقيد في السلوك البشري. وقد فشلت المتعية في توضيح لماذا يرتبط الأفراد بالنشاطات التي لا تجلب لهم السعادة[1].

١٤٨ ـ نظرية الغرائز Instincts Theory :

إن النظرية المبكرة الأخرى لتفسير وتوضيح السلوك هي نظرية الغرائز. وتقام هذه النظرية على أساس نظرية Charles Darwin في التطور، والتي تنادي بأن الأفعال الذكية المؤكدة تكون متأصلة. وهذه الأفعال لا إرادية. وأن أغلب السلوكيات المعقدة هي أكثر تغيراً

(1) Cherrington, David J: Need Theories of Motivation, Motivation and Work Behavior, (5th ed.), Edited by Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, Mc Graw-Hill Inc., Sigapore, 1991, P. 31.

وتكيفاً من قبل الأفراد لتناسب الظروف المتغيرة. وهذا ما يسمىذا بالغرائز Instincts. وقد اعتقد Darwin إن الغرائز نشأت من خلال اختيار طبيعي، وكانت ضرورية للبقاء والعيش.

ومن ناحية أخرى، استعمل العديد من علماء النفس الغرائز كجزء من نظرياتهم في التحفيز والدافعية ومن أمثالهم William James وWilliam Mc Dougall وSigmund Freud. فقد عرَّف James الغريزة على أنها:

«القدرة على إنجاز العمل بدون تبصر لمعرفة ما العمل الذي يجب إنتاجه، وبدون تعلم كيفية إنجازه سابقاً».

إن الغرائز هي سلوكيات طبيعية لم يتم تعلمها. واعتقد James إن الاختلاف الهام بين البشر والثدييات الأخرى هو أن البشر امتلكوا غرائز متعددة أكثر من أنواع الثدييات الأخرى. ويقول Mc Dougall إن الغرائز متأصلة وهادفة وذات ميول للبحث عن الهدف حيث توضح كيفية إدراك الأفراد للأهداف، وكيفية إثارتهم للقيام بالفعل المرتبط بها.

نشر Mc Dougall في عام ١٩٠٨ قائمة من الغرائز مؤلفة من اثني عشر نوعاً هي[1]:

١ ـ الفرار والهروب Flight.

٢ ـ الاشمئزاز Repulsion.

٣ ـ الفضول وحب الاستطلاع Curiosity.

٤ ـ النسب والقرابة Cognacity.

٥ ـ ذل النفس Self-abasement.

٦ ـ توكيد الذات Self-Assertion.

٧ ـ الأصالة Parenting.

٨ ـ التوالد والتكاثر Reproduction.

٩ ـ الجوع Hunger.

١٠ ـ الصفة الاجتماعية Gregariousness.

١١ ـ الاكتساب Acquisitiveness.

١٢ ـ البناء والاستدلال Constructiveness.

وقد تركزت كتابات Freud بشكل كبير حول نوعين من الغرائز هما:

أ ـ الإعتداء Aggression.

---

(1) Cherrington, David J.: Op. Cite, P. 32.

ب ـ الجنس Sex .

وقد كتب أيضاً حول غريزة الموت Death Instinct حيث كان يعاني من سرطان في فمه في نهاية حياته .

وخلال الربع الأول من هذا القرن استعملت الغرائز بشكل مكثف لتفسير وتوضيح السلوك . ففي العشرينات كانت الغرائز مخزية لسببين هما :

أ ـ أصبحت قائمة الغرائز ذات أهمية قليلة ، كما أنها لم تعد تستخدم ببراعة .

ب ـ لقد تعددت الغرائز واقترب مجموعها من (٦٠٠٠) غريزة بما فيها غريزة الامتناع عن تناول الطعام .

لقد هوجمت الغرائز من قبل مجموعة من السلوكيين والأنثروبولوجيون الثقافيون الذين أصبحوا ينادون بأن السلوكيات يمكن تعلمها وهي غير متأصلة . واليوم لا تستعمل الغرائز كثيراً لتفسير السلوك فيما عدا بعض سلوكيات الحيوانات ، وأصبح ينظر إلى الأفعال على أنها استجابات Responses لا إرادية على العكس من كونها غرائز ، وقد حدد Edward De Bono مزايا ومساوئ الاستجابة الغريزية كالتالي[1] :

أ ـ مزايا الاستجابة الغريزية هي :

١ ـ الاستجابة الغريزية مباشرة وتامة وليست بحاجة إلى عملية تعلم .

٢ ـ يمكن التنبؤ بالاستجابة الغريزية ، ولا يتغير معناها . وهذا يجعل الاتصال والتفاهم مع الحيوانات الأخرى مفيداً .

ب ـ أما مساوئ الاستجابة الغريزية فهي :

١ ـ إنها ثابتة ولا يمكن تعديلها كي تتوافق مع الموقف . كما أنه لا يمكن إلغاؤها إذا كانت الاستجابة غير مناسبة .

٢ ـ الاستجابات الغريزية الفطرية محددة . ولذلك ليس هناك وسيلة للتوافق مع مواقف جديدة ليس لها استجابات جاهزة مسبقاً .

١٤٩ ـ النظرية الكلاسيكية : فريدريك ونسلو تيلر

Classical Theory: Fredrick W. Taylor:

نشأت هذه النظرية في بداية التسعينات من قبل رجل شاب دعي باسم فريدريك ونسلو تيلر الذي تدرج من عامل آلة إلى مشرف ، إلى أن أصبح يعرَّف باسم «أبو الإدارة العلمية

---

(١) ادوارد دي بونو : التفكير العملي ، ترجمة : خليل الجيوسي ، منشورات المجمع الثقافي ، أبو ظبي ، ط ١ ، ١٩٩٧ ، ص ١٠ ـ ١١ .

Father of Scientific Management» وقد دعيت نظريته حول التحفيز الإنساني باسم النظرية الكلاسيكية أو التقليدية. والفكرة الأساسية التي كان يؤمن بها هي أنه:

«إذا عمل العمال النشيطين بجد ونشاط فسوف يكسبون أكثر من العمال الكسالى الذين يبذلون جهداً أقل، لذلك فإنهم سيفقدون المنفعة من الإنتاج» والحل الذي اقترحه هو جعل الأعمال ملائمة للأفراد لكي يكسبوا ويحصلوا على الشيء الأكثر من إنتاجهم. ولحل مشكلة التحفيز استخدم تيلر نظامين هما[1]:

أ ـ ساعة التوقف Stop Watch وتستخدم في التقييم العلمي لكل عمل، حيث تبين له أن متطلبات العمل غير الواضحة تسبب أداء عمل غير قابل للتقدير.

ب ـ نظام دفع الجوائز على أساس العمل بالقطعة Piece Work Bonus Pay System فقد وضع للعمال مستويات معنية من الإنتاج إذا تجاوزها العامل اعتبر ممتازاً واستحق مكافأة تشجيعية على الإنتاج الزائد. وإذا أنتج المستوى المحدد فقط اعتبر عاملاً عادياً. وإذا فشل في الوصول إلى المستوى المطلوب اعتبر عاملاً أقل من العادي، وأصبح عرضة للعقاب عن طريق حساب أجره بمعدل منخفض أو تحويله إلى عملية أخرى[٢].

لقد خفض كل عمل لسلسلة من الحركات المختبرة وذات الوقت المعياري ووضع حدود زمنية علمية لأداء كل عمل. لذلك فقد كان قادراً على تحديد توقعات الإنتاج لكل عمل. وهذا ما دعي باسم دراسة الحركة والزمن Motion & Time Study وبما أن حصص الإنتاج كانت موضوعة، فقد أصبح بالإمكان معرفة المجدِّين والمتقاعسين على خط الإنتاج. وقد وضع نظاماً جديداً للمكافأة دعي باسم الحصة Quota أي معدل القطع التي ينتجها العامل، وقد أصبح العامل يحصل على أجره على أساس القطعة التي ينتجها، فكلما أنتج أكثر ازداد دخله، أي أنه ربط الدخل العالي بالإنتاجية العالية.

إن النظرية الكلاسيكية للتحفيز تفترض أن المال هو المحفز الأفضل. وأن الأفراد يحبون المال، لذلك لابد من بذل الجهود للحصول عليه بكمية أكبر. ويتفق بعض المديرين مع تيلر بأن كل فرد لديه سعره الخاص به. فالمال جعل الكثير من الأفراد ينهضون ويعملون بقوة أموالهم. وتشير أغلب البحوث المرتبطة بالتحفيز عن طريق المال، إلى أن الفرصة المالية يمكن

---

(1) Fulmer,Robert. M.: The New Management, (4th ed.), Macmillan Publishing Co., New York, 1989, P. 280.

(٢) د. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٤٥١.

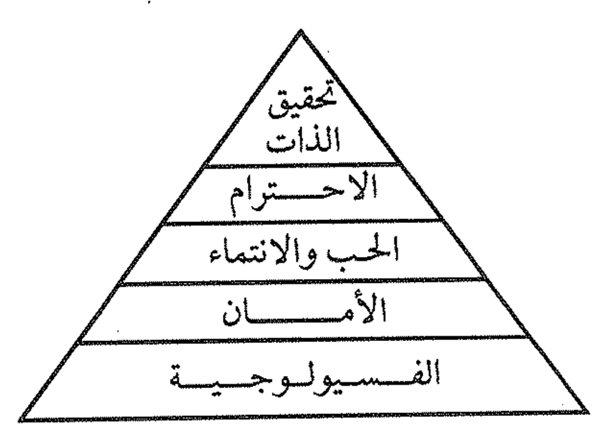
أن تجلب بعض التحسينات، خصوصاً في الأعمال التي تحتوي درجات اجتماعية اقتصادية منخفضة، لكن المال ببساطة لا يمكن أن يكون الجواب الشافي.

لقد حاولت هذه النظرية جعل المال هو الحل البسيط، ولكن قد اقترح فيما بعد حلولاً أخرى هامة. وفشلت هذه النظرية في تحديد الإنجازات الأخرى الهامة التي تؤثر على تغير الأفراد في العمل.

١٥٠ ـ نظرية هرم الحاجات (ماسلو) Needs Hierarchy Theory (Maslow):

افترض Abraham H. Maslow إن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع Motive تتخذ شكل هرم للحاجات يوضحها الشكل رقم (٢٧). حيث إن ترتيب هذه الحاجات يقوم على افتراض أساسي مفاده أنه:

«كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام».



الشكل رقم (٢٧) هرم الحاجات الإنسانية كما صوره ماسلو

لقد فسَّر ماسلو الحاجات السابقة كالتالي[١]:

١ ـ الحاجات الفسيولوجية Psychological Needs:

وهي تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة... الخ. وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية. وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذا لم تكن مشبعة.

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد ١٩٩٠، ص ٤١٠.

ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات، الفرد الجائع بدرجة كبيرة لفترة طويلة لن يفكر بتأليف الموسيقى أو بناء عالم جديد أو إبتكار نظرية جديدة، إنه يكون مشغولاً أكثر بكيفية الحصول على ما يشبع حاجاته الأساسية.

٢ ـ حاجات الأمان Safety Needs :

وهي تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، التي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطر اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي، الذي يوفر له مستوى محدداً في المعيشة.

ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بالتهديد وفقدان الأمن خلال الحرب وموجات الجريمة والفيضانات والزلازل، الخلل الاجتماعي، والفوضى الاجتماعية، وما شابه ذلك من الظروف التي تزداد فيها حاجة الإنسان إلى الأمن والأمان أكثر من غيرها.

٣ ـ حاجات الحب والانتماء Belongingness and Love Needs :

بما أن الإنسان مخلوقاً اجتماعياً يعيش ضمن جماعات إنسانية. بالتالي فإن لديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب والصداقة والإنتماء، والقبول من الآخرين. ويؤكد ماسلو أن هناك علاقة وارتباط قوي ما بين خبرات الطفولة الدافئة والصحة النفسية من خلال الرشد. فالحب هو شرط أساسي مسبق للارتقاء الصحي لدى الإنسان.

٤ ـ حاجات الاحترام Esteem Needs :

يتضمن هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بقيمته وأهميته. وهي تشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له وانتباههم إليه والمركز الاجتماعي والشهرة والسمعة الطيبة... الخ.

وتقسم حاجات الاحترام في نظر ماسلو إلى مجموعتين هما[1] :

أ ـ المجموعة الأولى: وتتضمن احترام الفرد لذاته ولشخصه.

ب ـ المجموعة الثانية: وتتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين.

وتتضمن المجموعة الأولى حاجات مثل الرغبة في الكفاءة أو التمكن والثقة وقوة الشخصية والإنجاز والاستقلال والحرية. بينما تتضمن المجموعة الثانية المكانة الاجتماعية والاعتراف والتقبل من الآخرين والمركز الاجتماعي أيضاً.

---

(١) رعد الصرن: إدارة الإبداع والإبتكار: كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات (ج ٢) سلسلة الرضا للمعلومات (١٤٥) دار الرضا للنشر، دمشق، ط ١، حزيران ٢٠٠١، ص ٤٨.

٥ ـ حاجات تحقيق الذات **Self - Actualization Needs** :

تمثل هذه الحاجات الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديراً، أو رجل أعمال وغير ذلك . ويأتي إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباع جميع الحاجات السابقة .

إن المبدأ الخاص بتحقيق الذات لدى ماسلو جدير بالاهتمام الكبير، وذلك لأنه يجعل المرء يطمح ويتوق إلى ما يمكن أن يكون عليه، ومن ثم يعيش في حالة من الحماس والتوجه نحو أهداف معينة[١] .

وتقوم نظرية ماسلو على الافتراضات التالية[٢] :

١ ـ إن الحاجة المشبعة ليست دافع .

٢ ـ إن العلاقة بين الحاجات ثابتة ومستقرة .

٣ ـ إن التسلسل الهرمي للحاجات ثابت، وإن التغير فيه يعتبر تغيير ظاهر وليس حقيقي .

٤ ـ إن الإشباع ظاهرة مستقرة يمكن قياسها . وهذه الظاهرة لها بداية ونهاية .

وقد توصلت هذه النظرية إلى النتائج التالية[٣] :

١ ـ إن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين بالنسبة لجميع المديرين .

٢ ـ بالإمكان مكافأة المديرين الذين يحصلون على معايير عالية للأداء بالترقية وزيادة الرواتب . وهذا يزداد بزيادة النجاح .

٣ ـ يحصل المديرون الناجحون على تعامل جيد من الإدارة وبالإمكان إعطائهم مسؤولية إدارية متزايدة .

٤ ـ زيادة أهمية المديرين الناجحين، وبشكل خاص عند تحقيق رضا واحترام وتحقيق أكبر للذات .

٥ ـ من المحتمل مع زيادة استخدامات ومتطلبات الأعمال أن يكون المديرون ناجحون في التعيينات المستقبلية .

أما الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية هرم الحاجات فهي[٤] :

١ ـ تعتبر النظرية بمثابة تقسيم منطقي للحاجات فقط، ولا تعطي أي تفسير لجوهر عملية التحفيز .

---

(1) Maslow, Abraham H.: Toward A Psychology of Being, (2nd ed.), Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1968, P. 155.

(٢) د. كامل عمران: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة ١٩٩٨، ص١٥٥ .

(3) Fulmer, Robert M.: The New Management, Op. Cite, P. 282.

(٤) د. كامل عمران: مرجع سبق ذكره، ص ١٥٥ .

٢ ـ بما أن الحاجات ثابتة ومستقرة، فهذا يعني أن الأفراد يتماثلون في ادراكهم لها. وهذا لا يتفق مع الواقع العملي باعتبار أن الأفراد مختلفون ومتناقضون في إدراكاتهم وحاجاتهم.

٣ ـ بما أن الإشباع ظاهرة يمكن قياسها ولها بداية ونهاية، فإن هذا الإفتراض لا يتفق مع الحياة العملية. وذلك لأنها لا توضح قياس الإشباع في حالة تعدد الحاجات للفرد، وكيف يمكن ترجمة الإشباع وقياسه في هذه الحالة.

٤ ـ عدم التناسق في منطق النظرية لأنها لم تقدم أي مقاييس لقياس المتغيرات الرئيسية المطلوبة.

٥ ـ لا يمكن وضع تعريف محدد للحاجة إلى تحقيق الذات حيث يتعذر تحديد ذلك وقت الإشباع. وإذا تم تحديد ذلك فإنه يختلف من فرد لآخر.

٦ ـ لا يدعم البحث العلمي والأكاديمي نتائج هذه النظرية.

إن نظرية هرم الحاجات لماسلو تساعد في نشوء العلاقات الإنسانية كنظام، وفي رؤية التغير في التحفيز وإدراكه، حيث أصبح هذا التحفيز مرتبطاً بالمكافآت والجوائز، ولا يزال مفهوم ماسلو لتحقيق الذات الشغل الشاغل للدراسات والبحوث الإدارية[1]. وقامت القليل من البحوث باختبار صحة نظرية هرم الحاجات، وحددت قيمتها الأساسية في تقديم هيكل لتحليل الحاجات، بالإضافة إلى كونها تستعمل كأساس لنظريات أخرى في التحفيز والدافعية[2].

١٥١ ـ نظرية ERG : ERG Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Clayton Alderfer حيث صاغ نموذجاً هاماً لتصنيف الحاجات. فقد شعر أن هناك قيمة في تصنيف الحاجات. وأن هناك تمييزاً أساسياً بين الحاجات المنخفضة الطلب. وتلك المرتفعة الطلب عليها. وقد حدد Alderfer ثلاثة مجموعات من الحاجات هي[3]:

أ ـ حاجات الوجود Existance Needs :

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

ب ـ حاجات الارتباط Relatedness Needs :

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بالعلاقات الاجتماعية التبادلية.

---

(1) Crainer, Stuart: The Ultimate Business Library: 75 Books that Made Management, Capstone (2nd ed.), 2000, P. 144.

(2) Rue, Lesliew, W. and Lioyd L. Byars: Management: Skills and Application, (8th ed.), Mc Graw-Hill, Boston, 2000, P. 295.

(٣) د. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان ١٩٩٧، ص ١٣١.

جـ ـ حاجات النمو Growth Needs :

وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي .

وبناءً على هذه الحاجات الثلاث سميت بنظرية ERG حيث تمثل الحرف الأول من كل حاجة من الحاجات السابقة .

وبمقارنة هذه النظرية مع نظرية ماسلو يتبين لنا أن :

أ ـ إن حاجات الوجود تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان .

ب ـ إن حاجات الارتباط تقابل الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء .

جـ ـ إن حاجات النمو تقابل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات .

أما الاختلافات بين النظريتين فتقع ضمن النقاط التالية[1] :

أ ـ إستبدال الحاجات الخمسة لماسلو بثلاثة حاجات .

ب ـ يمكن أن تنشط لدى الفرد أكثر من حاجة في نفس الوقت .

جـ ـ إذا حدث توقف في إشباع حاجة ذات مستوى أعلى ، تزداد الرغبة لإشباع حاجة ذات مستوى أدنى .

د ـ لا تفترض هذه النظرية تسلسلاً صارماً في الانتقال من حاجة أدنى إلى حاجة أعلى . كما هو الحال في نظرية ماسلو .

وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات مشابهة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، كما أن استخدام هذه النظرية في تشخيص مشاكل التحفيز والدافعية يجعلنا نوجه الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة مقنعة ، ومن هذه الأسئلة[2] :

١ ـ ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات السابقة؟

٢ ـ كيف يمكن إشباع حاجة غير موجودة ضمن الحاجات السابقة؟

٣ ـ ما هو التفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد؟

٤ ـ هل يقوم الأفراد بتكوين مزيج من حاجاتهم وتعميمه على جميع المواقف؟

٥ ـ هل تظهر الحاجة فقط بسبب عدم إشباعها أم أنها تظهر حتى ولو تم إشباعها؟

---

(١) د . محمد عدنان النجار : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ١٩٩٥ ، ص ١٩٠ .

(٢) د . جمال الدين محمد المرسي ، د . ثابت عبد الرحمن إدريس : السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٣٥٤ .

٦ ـ كيف يمكن قياس وتحديد الحاجات الإنسانية عن بعضها البعض؟

٧ ـ ماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها؟

١٥٢ ـ نظرية الإنجاز لاتكنسون Atkinson - Achievement Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عام ١٩٦٠ وذلك عندما نادى Atkinson بالمقولة التالية[1] :

«إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث دافعيتهم وحاجاتهم للإنجاز والخوف من الفشل». وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١ ـ إن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون قوياً في الحالات التالية :

أ ـ ميل الأفراد لتحقيق النجاح الكبير.

ب ـ ميل الأفراد لجعل الفشل صغير.

جـ ـ إذا كان ميل الأفراد لتحقيق إنتاج أكبر من ميلهم لتفادي الفشل.

٢ ـ إن سلوك الأفراد داخل المنظمة يكون ضعيفاً في الحالات التالية :

أ ـ إذا كان ميل الأفراد للنجاح ضعيف.

ب ـ إذا كان ميل الأفراد لتفادي الفشل ضعيف (أي أن هذا الميل كبير).

جـ ـ إذا كان ميل الأفراد لتفادي الفشل أصغر من ميلهم لتحقيق النجاح ، أي أن ميلهم للفشل أكبر من الميل لتحقيق النجاح. ترتكز هذه النظرية على النقاط التالية :

أ ـ إن الاتجاه لتحقيق النجاح يعد تابعاً لعوامل ثلاثة هي :

١ ـ الدافعية للإنجاز Achievement Motivation ورمز له بالرمز (AS).

٢ ـ احتمال النجاح Probability of Success ورمز له بالرمز (PS).

٣ ـ حتمية حافز النجاح The Incentive Value of Success ورمز له بالرمز (IS).

وبالتالي يكون : $TS = F\ (AS \times PS \times IS)$

حيث أن TS = الميل للنجاح أي Tendency for Success.

ب ـ إن الاتجاه لتحقيق الفشل يعد تابعاً لعوامل ثلاثة هي :

١ ـ دافع تفادي الفشل Motivation to Avoid Failure (MAF).

٢ ـ احتمال الفشل Probability of Failure (PF).

---

(١) د. كامل عمران : مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥.

٣ ـ الحافز من تفادي الفشل Incentive for Avoiding Failure (IAF) .

وبالتالي يكون : $TF = F (MAF \times PF \times IAF)$

حيث أن TF = الميل للفشل أي Tendency for Failure .

جـ ـ يمكن القول أن مستوى الإنجاز يتوقف على ميل النجاح وميل الفشل أي أن :

$$TA = TS - TF = F (AS \times PS \times IS) - (MAF \times PF \times IAF)$$

حيث أن TA = Tendency for Achievement أي الميل للإنجاز .

١٥٣ ـ نظرية الحاجات المكتسبة Acquired Needs Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى عام ١٩٤٨ لمبتكرها David Mcclelland حيث أعتبر أن هناك حاجات اكتسبها الفرد من البيئة والثقافة العامة التي يعيش فيها . وتسمى هذه النظرية أيضاً بالحاجة للإنجاز Achievement Need أو نظرية الحاجات الثلاث Three Needs Theory . وقد استخدم Mccelland في نظريته مصطلح الإنجاز Achievement حيث يشير هذا المصطلح إلى الحاجة والدافع معاً ، وقد طور مع زملائه قياساً لقياس قوة الحاجة ، ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من هذه القوة ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال . واعتمدوا في دراساتهم على الصور . حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على صور ويطلبون منهم كتابة قصص عن تلك الصور ، أي وصف ما كان يحدث في الصورة والنتائج المحتملة . وقد افترضوا أن ما أدركه الفرد وأخبر عنه في القصة هو عكس قيم الفرد ودوافعه واهتماماته . وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أنواع من الحاجات هي[١] :

أ ـ الحاجة للإنجاز Achievement Need (NACH) :

الاندفاع في الإنجاز والنجاح والوصول والتحقيق .

ب ـ الحاجة للانتماء A Ffiliation Need (NAFF) :

الحاجة للصداقة والعلاقات الطيبة والحميمة والقبول والارتباط والدعم المتبادل .

جـ ـ الحاجة للقوة Power Need (APOW) :

الحاجة لجعل الآخرين يتصرفون كما يريد الفرد بطريقة مختلفة . وتتمثل في حب الهيمنة والسيطرة والرقابة والتحكم . ويقول Mcclelland أن الأفراد ذوي الإنجازات العالية يتمتعون بالخصائص التالية[٢] :

---

(١) د. محمد عدنان النجاز : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩١ .

(٢) د. كامل المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٩٥ .

١ ـ يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطى لهم فيها المسؤولية الشخصية في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول لها .

٢ ـ يميلون إلى المخاطر المتوسطة بدلاً من المخاطر العليا أو الدنيا .

٣ ـ يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم .

ولتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد يقترح الخطوات الأربع التالية[1] :

١ ـ أن يسعى الفرد للحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر .

٢ ـ أن يختار الأفراد الذين تعرَّف على إنجازاتهم ومحاولة تشبيههم .

٣ ـ تعديل انطباعاته عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح .

٤ ـ أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية .

أما طرق تحديد وقياس الحاجات الثلاثة السابقة فهي[2] :

أ ـ الطريقة الاسقاطية :

يتم العمل بموجب هذه الطريقة من خلال مقارنة سلسلة من الصور الشخصية أو أكثر في أوضاع مختلفة ، حيث يطلب من الأفراد وصف ما يعتقد أنه يحدث في الصورة . حيث يعتقد أن الفرد يسقط حاجاته من خلال وصفه للصورة .

ب ـ طريقة الاستبيان (الاستقصاء) :

أي استخدام قوائم الأسئلة التي تقيس حاجات الإنجاز والانتماء والقوة لدى الأفراد المراد دراستهم .

علاوة على ذلك ، تشير الحاجة للقوة إلى الرغبة في التأثير على الآخرين . وبذل درجة عالية من الرقابة في البيئة الاجتماعية والمادية . فالأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يميلون للتأثير على الآخرين . وهؤلاء الأفراد يبحثون دائماً عن المناصب القيادية في المجموعات التي يعملون فيها . وقد يتلقوا التحفيز في المواقف التي تسمح لهم ببذل التأثير والرقابة على الآخرين . وقد يهاجموا المسارات الوظيفية في المنظمات العسكرية وشبه العسكرية[3] .

---

(١) د . كامل المغربي : مرجع سبق ذكره ، ص ٩٦ .

(٢) د . جمال الدين محمد المرسي ، د . ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦٤ .

(3) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldmand: Organizational Bahavior, Mc Graw-Hill Publishing Co., New York, 1986, P. 57.

لقد أضيفت حاجة أخرى للحاجات الثلاثة السابقة. وذلك بعد أن تزايد الاهتمام بها والتركيز عليها في مجال التحفيز في بيئة العمل وهي الحاجة للاستقلال Autonomy Need أي أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة الاستقلال يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي[1].

وتشير البحوث إلى أن تقييم نقاط القوة للحاجات التي تم تعلمها يمكن أن يفيد في تحديد الأفراد الذين يستجيبون بشكل إيجابي في الأنواع المختلفة لبيئات العمل. ويختلف الأفراد في نطاق حاجات تجربتهم للإنجاز والإنتماء والقوة. وتعد هذه النظرية هامة للمديرين لأنهم يفكرون في كيفية جعل العمال يقتنون ويمتلكون هذه الحاجات بعملية تصميم الاستراتيجيات التحفيزية التي تسمح بإرضاء هذه الحاجات التي تكون قوية في كل فرد.

١٥٤ ـ نظرية العاملين Two - Factors Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام ١٩٥٩ حيث قام مبتكرها Frederick Herzberg بإجراء مجموعة من البحوث في Pi ttsburgh بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين قوامها ٢٠٠ فرداً. وقد طلب من الأفراد تحت التجربة الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم، والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه، ومن هذه الإجابات أنه عندما يكون الأفراد غير راضين، فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل. أما عندما يشعرون بالسعادة، فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته[2]. وقد استنتج Herzberg مجموعتين من العوامل هما[3]:

أ ـ عوامل وقائية Hygiene Factors :

إن عدم توافر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا. ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية، وهذه الكلمة تحمل معنىً طبياً، على سبيل المثال توفير المياه النظيفة والهواء النقي. ومنها:

١ ـ سياسات الشركة وإدارتها.

٢ ـ الإشراف الفني والشخصي في العمل.

٣ ـ العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين.

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٣.

(٢) د. علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٩، ص ٢٣٧.

(٣) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط ٤، ١٩٩٢، ص٢٠٨.

٤ ـ نوعية ظروف العمل .

٥ ـ الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل .

ب ـ عوامل تحفيزية Motivational Factors :

وهذه العوامل مرتبطة بالعمل ، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا ، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية ومنها :

١ ـ الإنجاز في العمل .

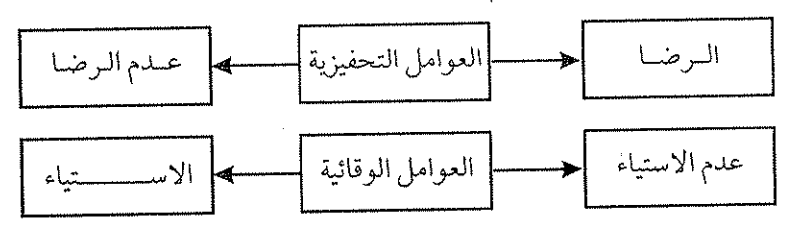
٢ ـ الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل .

٣ ـ طبيعة العمل ومحتواه .

٤ ـ مسؤولية إنجاز العمل .

٥ ـ التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد .

إن العوامل المرضية في نظر Herzberg تتعلق بمضمون العمل ، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية . لذلك فقد أطلق على العوامل المرضية اسم دوافع Motives وعلى العوامل غير المرضية اسم العوامل الوقائية . وهذا يشبه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية التي تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل كالراتب ، والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل[1] . وتأخذ نظرية Herzberg الشكل التالي ، الشكل رقم (٢٨) .



الشكل رقم (٢٨) نتائج عوامل نظرية العاملين

ويمكن تلخيص نتائج نظرية العاملين في :

أ ـ هناك نوعين من العوامل المرتبطة بالعمل هما العوامل الوقائية والعوامل التحفيزية .

ب ـ إن عدم توفر العوامل الوقائية يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا ، وتوافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من الرضا .

---

(١) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٩ .

جـ- إن توافر العوامل التحفيزية يؤدي إلى حالة من الرضا، وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة من عدم الرضا.

وعلى هذا فإن التحفيز يتطلب فرصة لالتقاء حاجات استقلالية العمال والكفاءة والإنجاز، وهنا تلعب العوامل التحفيزية دورها المتميز. هذه العوامل التي تشكل بدورها جانباً هاماً من المهمة أو العمل نفسه، وهي تتضمن التحدي، وفرص نمو الأفراد، والتغذية العكسية للأداء. كما أنها تساعد بشكل كبير في تحقيق رضا العمال، وهي تتمتع بأثر إيجابي على أدائهم[١].

لقد اقترح M. Scott Myers ثلاثة أسئلة يجب أن تترسخ في ذاكرة وذهن كل مدير مهما كانت مسؤوليته عن التحفيز حيث أنه استعمل نفس الطرائق التي استعمل Herzberg. وهذه الأسئلة هي[٢]:

أ- ما الذي يحفز العمال للعمل بشكل فعال؟

أي أن تحدي الأعمال يسمح بالشعور بالإنجاز والمسؤولية والنمو والتقدم والاستمتاع بالعمل نفسه وكسب الاعتراف.

ب- ما الذي يجعل العمال غير راضين؟

أي العوامل التي تعيق العمال في العمل كقواعد العمل والإضاءة والاستراحة والأجور وغير ذلك.

جـ- متى يصبح العمال غير راضين؟

أي متى تنخفض الفرص الإنجازات ذات المعنى، ومتى يصبح العمال حساسين لبيئاتهم ومتى يبدأوا بإيجاد الأخطاء.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي[٣]:

١- يعزي الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم.

٢- يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.

---

(1) Terry, George R., and Stephen G. Franklin: Principles of Management, (8th ed.), All India Traveller Book Seller, India, 1994, P. 306.

(2) Fulmer, Robert M.: The New Management, Op. Cite, P. 284.

(٣) د. محمد عدنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٩.

٣ ـ قد تعكس الإجابات عوامل الرضا وعدم الرضا، ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.
٤ ـ تهمل النظرية متغيرات موقفية كثيرة. وقد تناقض أبحاثاً أخرى.

إن عمل Herzberg له أثر هام على المكافآت والتعويضات المقدمة من قبل الشركات. وهناك اتجاه نحو المنافع حيث يمكن أن يختار الأفراد عامل واحد من بين مجموعة خيارات. أي أنهم في الواقع يمكن أن يختاروا العناصر التي يدركوا أنها تحفزهم على العمل. وبشكل مشابه، فإن التأكيد الحالي على التنمية الذاتية، وإدارة المسار الوظيفي، والتعلم المدار ذاتياً يمكن ربطها بالبصيرة التي كان Herzberg يعمل بها وذلك على اعتبار أن التحفيز ينبع من داخل الفرد، وليس من المنظمة التي يعمل فيها[١].

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال هذه النظرية صحتها، وإن كان بعضهم قد اعترض عليها إلا أنها بقيت من النظريات الأكثر استعمالاً في مجال النظرية الإدارية لدراسة السلوك البشري، لأنها وضحت مختلف أنواع الحاجات عند العاملين والتأثيرات الأخرى التي تدفعهم إلى الرضا فتحسن من أدائهم في العمل[٢].

١٥٥ ـ نظرية X وY : X & Y Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Douglas Mc Gregor الذي حاول في كتاباته التآلف والتقريب بين المنظمة وأفرادها، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم. وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطين بهذه المنظمات. لذلك فإنهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها باستمرار ضمان لبقائها. وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية[٣]:

١ ـ إن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
٢ ـ إجبار كثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
٣ ـ يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب من الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

---

(1) Crainer, Stuart: The Ultimate Business Library, Op. Cite, P. 116.

(٢) د. عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق ـ كلية الاقتصاد ١٩٩٩، ص ٩١.

(٣) د. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت ١٩٩٠، ص ٥٥.

أما الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية Y فهي[1] :

١ ـ إن العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة .

٢ ـ إن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف ، ولكن هناك غيرها . كما يمكن للإنسان أن يمارس بكفاءة نوعاً من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التي التزم بها .

٣ ـ يستطيع الفرد العادي ، إذا وضع في ظروف مناسبة أن يتقبل ويتحمل المسؤولية . ومن الممكن أن يسعى إليها .

٤ ـ إن الفرد يتطلع إلى أن يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الإثابة التي ترتبط بالإنجاز .

٥ ـ إن قدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد .

٦ ـ في ظل الظروف والحياة المعاصرة ، إن ما يستخدم من قدرات الإنسان هو استخدام جزئي .

لقد لاقت نظرية X قبولاً واسعاً قبل حركة العلاقات الإنسانية ، ولكن الشك بهذه النظرية شجع المديرين على تبني أنماط وتصرفات مغايرة منها[2] :

أ ـ زيادة درجة تفويض سلطات اتخاذ القرارات .

ب ـ إعادة النظر في توصيف وتصميم وظائف العاملين من خلال تقليل درجة الروتين والرقابة والتكرار .

جـ ـ زيادة وتنويع المهام والمسؤوليات .

د ـ تحسين عملية الاتصال وقنواتها وتدفقها وفلسفتها .

ولتحقيق التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة من وجهة نظر Mc Gregor يجب إتباع ما يلي :

أ ـ تحديد وتوضيح متطلبات الوظائف .

ب ـ أن تترك للفرد حرية العمل والحكم والاختيار .

جـ ـ وضع أهداف واضحة محددة يجب تحقيقها في مدد زمنية .

د ـ المشاركة في وضع الأهداف .

هـ ـ المشاركة في مراجعة النتائج المحققة .

و ـ مساعدة المرؤوسين على تحقيق أهدافهم من قبل قوادهم .

---

(١) د. محي الدين الأزهري : الإدارة ودور المديرين : أساسيات وسلوكيات ، دار الفكر العربي ، القاهرة ط ١ ، ١٩٩٣ ، ص ٢٦٣ .

(٢) د. محي الدين الأزهري : الإدارة ودور المديرين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٣ .

تتشابه هذه النظرية مع نظرية الحاجات لماسلو. فنظرية (X) ترتبط بالحاجات الفسيولوجية وحاجات الإنسان، في حين أن نظرية Y تحاكي الحاجات الاجتماعية والاحترام وتحقيق الذات. والاختلاف الوحيد يكمن في أن تستخدم الإدارة نظرية Y في إيجاد الأعمال التي تحقق للعاملين تحدياً ومسؤولية وضرورة إتباع طرائق الإدارة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية في التعامل مع الموارد البشرية[١].

وخلاصة القول، من وجهة نظر Mc Gregor لا تشكل نظريتي X و Y استراتيجيات إدارية. وإنما هما بمثابة اعتقادات أساسية حول الطبيعية البشرية التي تؤثر على المديرين وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات. وفي الواقع تعتمد هذه النظرية على خصائص أخرى لدراسة واقع المدير، وعلى موقف خاص في إيجاد واكتشاف نفسه. فالمدير الذي يتكيف مع نظرية Y يمكن أن يختار استراتيجية منظمة ومرتبة بالرغم من نظر البعض إليها على أنها صعبة، إلا أنها يمكن أن تنفذ بسهولة[٢].

وقبل موته في عام ١٩٦٤ طوّر MC Gregor نظرية Z المؤلفة من الحاجات والطلبات الشخصية والتنظيمية. وقد طوِّر مفهوم هذه النظرية مؤخراً من قبل William Ouchi حيث حلل طرائق العمل اليابانية واستخدم العديد من أفكار MC Gregor المقترحة في نظرية Z من حيث استخدام زمن الحياة، والاهتمام بالعمال من خلال حياتهم الاجتماعية والرقابة غير الرسمية واتخاذ القرارات بالإجماع والترقية البطيئة والإرسال المتميز للمعلومات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى مع مساعدة الإدارة الوسطى والالتزام بالمنظمة والاهتمام العالي بالجودة[٣].

١٥٦ ـ نظرية التوقع Expectancy Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Victor Vroom فقد عرَّف التحفيز بأنه:

«عملية توجيه الخيارات بين الأشكال البديلة المختلفة للنشاط الإداري». أي أن Vroom ينظر إلى التحفيز باعتباره عملية تحكم أنماط الاختيار التي يقوم بها الفرد في موقف معين ليواجه صور مختلفة من الأنشطة أو الأعمال البديلة. أي أن الفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل

---

(١) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.

(2) MC Gregor, Caroline, and Warren G. Bennis: The Professional Manager: Douglas MC. Gregor, MC Graw-Hill Book Co., New York, 1967, P. 79.

(3) Crainer, Stuart: The Ultimate Business Library, Op. Cite, P. 142.

على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه في مقابل ما تتطلبه المنظمة منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية[1]:

١ - إن العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات رئيسية هي:

أ - الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل على سبيل المثال بساعات العمل.

ب - مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج على سبيل المثال.

جـ - العائد المادي أو المعنوي الذي يرتبط بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء ويتمثل بالأجر والتقدير والمكافآت والترقية.

٢ - إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة تفاعل العوامل الثلاثة التالية:

أ - درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد. وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع ارتباط الأفراد) باسم التوقع Expectancy.

ب - درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والعائد الذي يحصل عليه الفرد من العمل. وقد أطلق على هذه العلاقة اسم تكافؤ Valence. وتتحدد درجة هذا التكافؤ من خلال:

١ - مدى منفعة العائد للفرد، فكلما أشبع حاجات هامة لدى الفرد كلما زادت قيمتها.

٢ - احتمال تحقيق الفرد لهذا العائد نتيجة أدائه للعمل. وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على العائد.

٣ - العلاقة التي يدركها الفرد لملاءمة العمل (بعد أدائه) والعائد المطلوب تحقيقه. ويطلق عليها اسم الوسيلة أو الأداة Instrumentality وهذا يعني تقدير مدى احتمال جدوى العمل، بعد القيام به كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.

ويعتقد Vroom أن[2]:

أ - الاندفاع لفعل ما يعتمد على القيم المثقلة لمنافع مختلفة النتائج، وعلى الآثار المدركة لهذا الفعل من جراء تحقيق هذه النتائج. أي أن سلوك الفرد لا يعتمد فقط على قيم النتائج، وإنما أيضاً على احتمال حدوثها. أي أن:

التحفيز = الرغبة × التوقع.

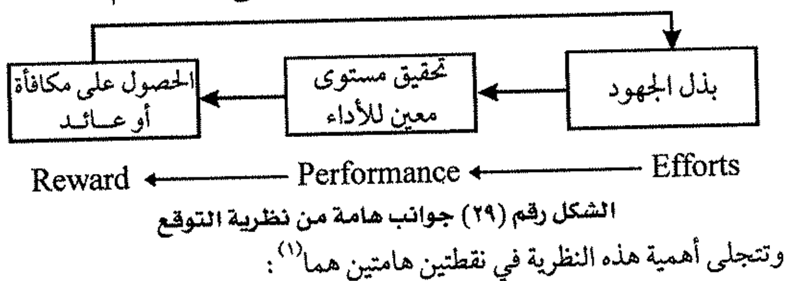
ب - إن مستوى الأداء يعتمد على التحفيز مضروباً بالقدرة على العمل أي أن:

(١) د. كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧.

(٢) د. محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق ١٩٨٠، ص ٢٣٧.

الأداء = التحفيز × القدرة

وهذا يعني أنه إذا كان المال يمثل أحد النتائج المفضلة لدى العامل، فإننا قد نجد أنه إذا اعتقد العامل بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة لتحقيق الحصول على هذا المال، فإننا نجد أن زيادة الأجر تبعاً لزيادة الإنتاجية سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة. وعليه فإنه كلما زادت درجة اعتقاد العامل بهذا الدافع. وكلما كان هذا الدافع العامل الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لدى العاملين نحو تحقيق أهدافها. ويوضح الشكل رقم (٢٩) هذا القول.



الشكل رقم (٢٩) جوانب هامة من نظرية التوقع

وتتجلى أهمية هذه النظرية في نقطتين هامتين هما[١]:

أ ـ معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد إشباعها.

ب ـ محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية أي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

وضمن هذه النظرية لابد من الأخذ بعين الاعتبار:

١ ـ العوائد والنتائج والمكافآت التي يعطيها الفرد أفضلية، والحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

٢ ـ تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين وإطلاعهم عليها.

٣ ـ وضع أهداف أداء قابلة للتحقيق.

٤ ـ ربط النتائج والعوائد المرغوبة بإنجاز الأهداف على أن يوضح المدير للفرد متى ستمنح المكافأة لقاء الإنجاز والسعي لربط العائد والأداء.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع ما يلي[٢]:

١ ـ يتسم نموذج التوقع بالتعقيد ويصعب قياسه.

٢ ـ تفتقر المتغيرات الأساسية الخاصة بالأداء الجيد والقيمة المتوقعة لنتائج العلاقة الإدراكية إلى التعريف الدقيق والمتوافق والقابل للتطبيق العملي.

---

(١) د. حسين حريم: السلوك التنظيمين مرجع سبق ذكره، ص ١٣٧.

(٢) د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٤.

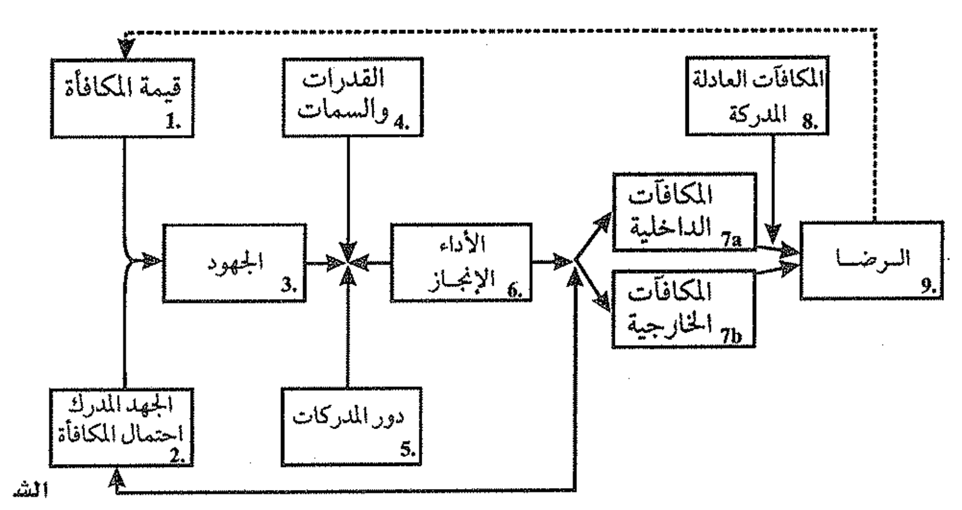
٣- لا يتوفر في المقاييس الخاصة بهذه النظرية صفة الثقة والمصداقية. بمعنى أن تكرار المقاييس التي تم استخدامها لا تعطي نتائج متوافقة. كما أن نتائج المقاييس يصعب تعميمها.

٤- إن الكثير من العمليات الحسابية التي اشتمل عليها نموذج التوقع لم تحظى بالتأييد الكافي من جانب الدراسات اللاحقة.

لقد أثبتت الدراسات صحة هذه النظرية لأن معامل الارتباط بين الجهد المتوقع والرضا يتراوح بين (٢٠٪ و٥٠٪) مما يترك هامشاً كبيراً يفيد الجهد أو الرضا الذي لم يوضح. وهذا يدع مجالاً لإعادة النظر في هذه النظرية[١].

١٥٧ - نظرية بورتر - لولر The Porter - Lawler Theory :

طورت نظرية التوقع الأكثر شمولاً من قبل Lyman Porter & Edward Lawler. ويوضح الشكل رقم (٣٠) هذه النظرية حيث تربط العلاقات بين الادراك Perception والجهود Effors والمكافأة Reward والرضا (التحفيز) (Motivation) Satisfaction.



الشكل رقم (٣٠) نظرية Porter & Lawler

ويلاحظ من النموذج أن الجهود المبذولة من قبل العمال (3) تعتمد على قيمة المكافأة المتوقعة (1)، وإدراك الجهد المطلوب في الأداء للحصول على المكافأة (2). وعندئذ يصبح الأداء (6) نتيجة للجهود المبذولة (3) والقدرات والسمات الشخصية (4). ويجب أن يكون الدور الدقيق للأداء مفهوماً ضمن العمل (5)، ويمكن أن ينتج مستوى الأداء، أما مكافآت ذاتية

(١) د. عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ٨٦.

داخلية كالاحترام الذاتي أو تقدير الإنجاز (7A)، أو مكافآت خارجية مثل زيادة الأجور أو الترقية أو المدح من قبل المدير (7B). ويجب أن يكون لدى كل عامل فكرة شخصية عن عدالة المكافآت الإجمالية الداخلية والخارجية (8). ويجب مقارنتها نفسياً مع المكافآت الممنوحة فعلاً (7A و7B). وهذا يعد نتيجة لرضا وتحفيز العمال (9). وقد يؤثر سلبياً أو إيجابياً على القيمة الشخصية لأنواع المكافآت (الخط المنقط من 9 إلى 1)[١].

إن النقطة الهامة في نظرية Porter & Lawler هي تحليلها لفاعلية المكافآت الداخلية والخارجية. وهذا يشير إلى دورهم في ادراك العدالة التي تعطي المديرون دليلاً قاطعاً على تعظيم أثر مثل هذه المكافآت كزيادة الرواتب والمنافع والمداخل التحفيزية الحديثة تتضمن بعض برامج إغناء العمل Job Enrichment، ولكن تهمل العلاقة الحيوية بين المكافأة وتقييم العمال لهذه المكافأة[٢].

ومما لا شك فيه أن نظرية Porter & Lawler تعطي مساعدات هامة لتحقيق فهم أفضل لتحفيز العمال، ودراسة العلاقة بين الأداء والرضا. ولكن ليس لهذه النظرية أثر كبير على الممارسة العملية لإدارة الموارد البشرية، كما هو الحال في نظريات التوقع الأخرى. فعلى سبيل المثال، يمكن أن نلاحظ أن الحواجز التي تعترض العلاقة بين التحفيز والأداء، والتي يجب التخلص فيها وقهرها هي[٣]:

١ ـ الشك بالقدرات والمهارات أو المعارف.

٢ ـ الإمكانية العلمية أو الفنية للعمل.

٣ ـ استقلالية العمل عن الأفراد الآخرين ونشاطاتهم.

٤ ـ الحدود الغامضة لمتطلبات العمل.

ويقترح لتحسين العلاقة بين التحفيز والأداء ما يلي:

١ ـ تحديد قيمة المكافأة لكل فرد.

٢ ـ تحديد الأداء المرغوب.

٣ ـ جعل الأداء المرغوب قابلاً للتحقق.

---

(1) Terry, George R., and Stephen G. Franklin: Principles of Management, Op. Cite, P. 316.

(2) Fulmer, Robert M.: The New Management, Op. Cite, P. 291.

(3) Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995, P. 159.

٤ ـ ربط المكافآت بالأداء.

ويجب الاعتراف بالنقطة الأخيرة في خطط التعويضات الإدارية Management Compensation Plans وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة، وربط مكافآت المديرين مع أداء وحداتهم. ومن الممكن الاستفادة في هذا المجال من ممارسات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM).

١٥٨ ـ نظرية العدالة Equity Theory:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى J. Stacy Adams. وأثناء عمله كباحث نفسي في شركة General Electric استطاع أن يقدم هذه النظرية. حيث أن تحفيز أعضاء المنظمة يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وقانوني من قبل المنظمة. فعندما يشعر الفرد أنه لا يعامل بشكل عادل من قبل منظمته، فإن هذا الشعور يمكن أن يخلق آثاراً عكسية على تحفيز وأداء الفرد في العمل. وعلى هذا تساعده هذه النظرية في فهم أسباب ونتائج الشعور بعدم العدالة(١).

ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة جهود الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة. والافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل. حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة. والنقاط الأربعة الرئيسية التي تقوم عليها النظرية هي(٢):

أ ـ الفرد Person: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة.

ب ـ المقارنة بالآخرين Comparison Others: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج.

جـ ـ المدخلات Inputs: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعلم أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

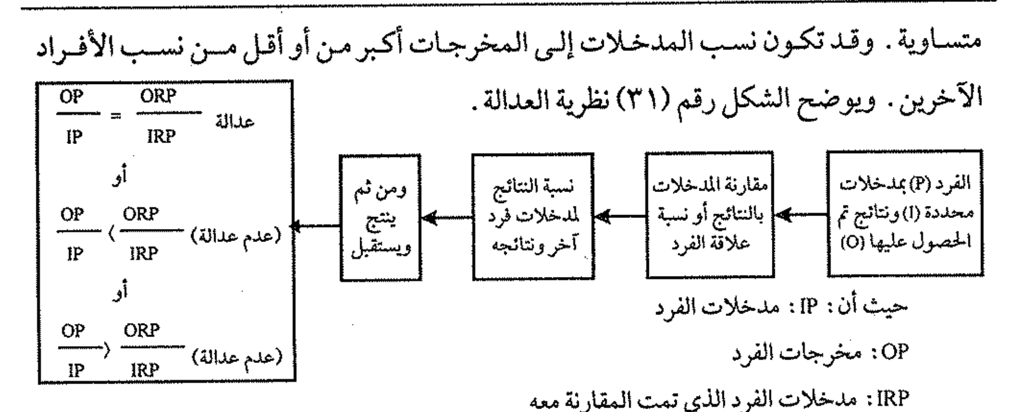
د ـ النتائج Out Comes: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاعتراف والمنافع والأجور والتقدير.

وعلى هذا توجد العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين. وتوجد عدم العدالة، عندما لا تكون هذه النسب

(1) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 62.

(2) Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson: Organizational Behavior & Management, (2nd ed.), Richard D. Irwin, Inc., Home Wood, Boston, 1990, P. 137.

متساوية . وقد تكون نسب المدخلات إلى المخرجات أكبر من أو أقل من نسب الأفراد الآخرين . ويوضح الشكل رقم (٣١) نظرية العدالة .



حيث أن : IP : مدخلات الفرد

OP : مخرجات الفرد

IRP : مدخلات الفرد الذي تمت المقارنة معه

ORP : مخرجات الفرد الذي تمت المقارنة معه

الشكل رقم (٣١) نظرية العدالة.

إن الأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة يمكنهم تخفيض ذلك من خلال[١] :

أ - تبديل مدخلاتهم أو تغيير كمية جهودهم وطاقتهم في الموقف الذي وضعوا فيه .

ب - تغيير مخرجاتهم (نتائجهم)، على سبيل المثال المطالبة بالترقية أو زيادة في الأجر .

جـ - تغيير الاتجاهات نحو العمل أو الأفراد الآخرين .

د - ترك ميدان العمل نهائياً من خلال زيادة الغياب .

هـ - محاولة التأثير على أفراد المقارنة .

و - تغيير أهداف المقارنة .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي[٢] :

١ - إن الأفراد يميلون غالباً إلى المبالغة بتقدير جهودهم ومكافآتهم التي حصلوا عليها . وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة .

٢ - تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأجل القصير وتهمل المقارنات في الأجل الطويل .

٣ - تفضل النظرية ردود الفعل تجاه عدم العدالة فيما يتعلق باتخاذ القرار . فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين تجاه نفس القدر من عدم العدالة مختلفاً وليس متشابهاً .

---

(1) Boone, Louis, and David L. Kurtz: Management, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York 1992, P. 357.

(٢) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١ .

وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن النظرية أوضحت بعض الطرائق التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم العدالة . كما أبرزت أهمية حل هذه المشكلة والتي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة أو الاتجاهات السلبية أو الإحساس بعدم العدالة[١] .

١٥٩ ـ نظرية وضع الأهداف Goals - Settings Theory :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Edwin Locke . وتقوم الفكرة الأساسية لها على أن وضع الأهداف يحفز الأفراد لتحقيقها . فهذه النظرية لا تركز على حاجات ومعتقدات الأفراد في المواقف الخارجية التي ترشد وتوجه الأداء الإنساني ، فجوهر النظرية هو اكتشاف الأهداف التي يسعى الأفراد لتحقيقها باعتبار أن لديهم الكثير من الأهداف صعبة التحقق ، لذلك إذا شاركوا في وضعها من الممكن أن تكون سهلة المنال ، بافتراض أن غايات وأهداف الفرد هي المحدد الرئيسي لسلوكه . وتركز النظرية أيضاً على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك التحفيزي .

لقد حدد Locke الخصائص الأساسية التي تتسم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف في[٢] :

أ ـ التحديد للهدف Goal Specificity أي درجة دقة ووضوح الهدف .

ب ـ صعوبة الهدف Goal Difficulty أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد .

جـ ـ كثافة الهدف Goal Intensity أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف .

أما فيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف فهي[٣] :

أ ـ التشخيص Diagnosis : أي تشخيص المنظمة والأفراد والتنظيم والتكنولوجيا لمعرفة فيما إذا كانت مناسبة لوضع الأهداف .

ب ـ الإعداد : أي إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف .

جـ ـ التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل القائد والمرؤوسين .

د ـ إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعة .

هـ ـ القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدلة والمنجزة .

ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً تحفيزياً عالياً .

---

(١) د. جمال المرسي ، د. ثابت إدريس : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٠ .

(٢) د. جمال المرسي ، د. ثابت إدريس : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠١ .

(٣) د. حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٢ .

وتفترض النظرية وجود علاقـات بين خصـائص الهـدف وبيـن التحفيز والأداء والرضـا . وهذه العلاقات تتجلى بالنقاط التالية[١] :

١ ـ في حال وجود هدف للفرد يرغب بتحقيقه فإن هذا الهدف يشكل عامل محرك لدافعيـة الفرد في بذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف .

٢ ـ يتأثر التحفيز والدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف .

٣ ـ كلما ازدادت صعوبة الهدف كلما كانت أكثر إثارة للتحفيز بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء .

٤ ـ كلما ازدادت جاذبية الهدف وزادت قيمته لدى الفرد كلما زاد الأثر التحفيزي لهذا الهدف .

٥ ـ يزداد الأثر التحفيزي للهدف بزيادة قبول الفرد له .

٦ ـ تؤثر التغذية العكسية على التحفيز عندما تكون المعلومات واضحة وصحيحة .

٧ ـ إن الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء ليس لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على التحفيز والأداء .

٨ ـ تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء المتحقق .

أما العوامل التي تؤثر على قبول الهدف من قبل الفرد فهي[٢] :

١ ـ التكامل بين الهدف والحاجة .

٢ ـ العائد المتوقع بالمقارنة مع الجهد والوقت والتكلفة .

٣ ـ خبرة الفرد السابقة .

٤ ـ صعوبة تحقيق الهدف مقارنة بالإمكانات المتاحة لدى الفرد .

٥ ـ وضوح الهدف وتحديده .

٦ ـ وضوح سبل الوصول لتحقيق الهدف .

٧ ـ ربط الهدف بالإنتاج أو الأداء مباشرة .

٨ ـ مشاركة الفرد في وضع الهدف .

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي[٣] :

١ ـ زيادة الأداء نتيجة وضع أهداف محددة .

٢ ـ السهولة في تحقيق الأهداف نتيجة مشاركة الأفراد في وضعها .

---

(١) د. أحمد صقر عاشور : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت ١٩٨٩ ، ص ٩٢ .

(٢) د. عمرو وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ١٩٩٠ ، ص ٤٢١ .

(3) Osland, Jayce S., and Others: Organizational Behavior: An Experiental Approach, (7th ed.), Prentice-Hall, Inc., N. J., 2001, P. 82.

٣ ـ تحقيق أداء عالي من قبل الأفراد بالنسبة للأهداف التي تكون صعبة التحقق.

٤ ـ إن التغذية العكسية تقود لتحقيق أداء عال.

٥ ـ إلتزام الأفراد بالأهداف التي تعود بالنفع عليهم وعلى منظماتهم.

وبالرغم من المساهمات التي قدمتها هذه النظرية في تفسير التحفيز. إلا أنها تعرضت كباقي النظريات إلى الانتقاد. ومن الانتقادات الموجهة إليها ما يلي[١]:

١ ـ صعوبة نموذج النظرية وتعقده عند التطبيق العملي.

٢ ـ من الصعوبة تطبيق هذه النظرية على الوظائف المعقدة كالوظائف الهندسية والمحاسبية مثلاً.

٣ ـ يمكن النظر لهذا النموذج على أنه نوعاً من اللعب لمباريات معينة بين القائد والمرؤوسين.

٤ ـ قد يصبح وضع الأهداف بمثابة هاجس لأولئك الذين يضعونها وبالتالي فإنهم يهملون وظائفهم الأساسية.

٥ ـ إن وضع الأهداف هو أسلوب من أساليب أحكام الرقابة والتدقيق على أداء الأفراد.

١٦٠ ـ نظرية العلاقات الإنسانية (رنسيس ليكرت)

Human Relations Theory (Rensis Likert):

إن الحاجات الاجتماعية وحاجات تحقيق الذات، وحاجات الأنا تسمى بنظرية العلاقات الإنسانية في الدافعية. فهذه النظرية لا تخص نفسها بحاجات الأمان والحاجات الفسيولوجية في المستوى الأدنى من المنظمة، وإنما تتعداها لتحقيق الرضا في حاجات المستوى الأعلى. وقد أعطي التوضيح الأفضل لنظرية العلاقات الإنسانية من قبل رنسيس ليكرت Rensis Likert الذي فضّل التأكيد في الدافعية على الدوافع Motivations. وقد شجع المديرون على استعمال العديد من العوامل التي تدفعهم للعمل. وتتضمن هذه العوامل القوى التي تخلق الدوافع الاقتصادية، ودوافع الأمان ودوافع الأنا، وحب الاستطلاع (الفضول) والرغبة في الإبداع، والاختلاف الرئيسي في هذه النظرية عن النظريات التي سبقتها هو في تركيزها على المدير وليس العامل.

وبذلك يصبح المال والأمان أدوات للدافع على العكس من الدوافع والمحفزات نفسها. ومن خلال دراسة Likert عن الأنواع المختلفة للمنظمات لاحظ أن هناك أربعة أنماط إدارية رئيسية أطلق عليها اسم نظم Systems. وهذه النظم هي[٢]:

---

(١) د. جمال المرسي، د. ثابت إدريس: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٦.

(2) Fulmer, Robert M.: The New Management, Op. Cite, P. 285.

أ ـ النظام الأول (1) System :

في هذا النوع للنظام يحفز الأفراد عن طريق الخوف والتهديد والعقاب، ونادراً ما يحفزون عن طريق المكافآت. وأغلب القرارات التي تتخذ في هذا النظام تكون في القمة. وتتحرك الاتصالات من الأعلى إلى الأدنى ولا يمكن للعامل أن يتجاهلها.

ب ـ النظام الثاني (2) System :

ويتم فيه تفويض القرارات الثانوية إلى المستويات الدنيا، ويظل تدفق المعلومات إلى الأدنى. وهنا يوجد مكافآت أكثر من النظام الأول، ويكون التهديد والعقاب بمثابة قاعدة.

جـ ـ النظام الثالث (3) System :

يتعامل العمال مع البعض، ولكن مع غياب عنصر الثقة، وهنا تتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأدنى، ولكن تتخذ القرارات الرئيسية في القمة.

د ـ النظام الرابع (4) System :

ويتم على أساس مسؤولية وثقة ناضجة. ويشعر العمال أنهم أحرار في مناقشة أعمالهم مع رؤسائهم، وتتدفق المعلومات إلى الأعلى والأدنى، وبشكل جانبي أيضاً، وينتشر اتخاذ القرارات في كل أنحاء المنظمة.

لقد وجد ليكرت أنه من غير المتوقع، أن توجد بيئة النظام الرابع باعتبار أن العمال يجب أن يكون لديهم خبرة كافية وتجربة ورضا شخصي، وإن النتائج تتطلب مستوى عالٍ من الإنتاجية في المدى الطويل.

لقد أوضح ليكرت أنه كلما كان العمل جماعياً وزاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد اندفاع الفرد نحو[1]:

أ ـ قبول أهداف وقرارات الجماعة.

ب ـ محاول التأثير على قرارات الجماعة حتى تنسجم مع أهدافه الخاصة.

جـ ـ تحقيق الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

د ـ الترحيب باتصالات الأعضاء الآخرين به.

هـ ـ التصرف بطريقة تساعد على تنفيذ القرارات وبلوغ الأهداف التي يرى إنها أكثر أهمية للجماعة.

و ـ يتبنى السلوك الذي يؤدي إلى كسب تقدير ومساندة أفراد الجماعة، وخاصة الأعضاء الذين يشعر الفرد أنهم أكثر قدرة وأعلى مكانة منه.

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩١، ص ١٨٨.

ويتألف التنظيم الإداري في نظر Likert من العناصر التالية[(١)] :

١ ـ المهام Tasks : أي الواجبات والأنشطة التي تمارسها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها .

٢ ـ الأفراد Personnel : وهم الأشخاص القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسؤولية .

٣ ـ الموارد Resources : وهي المواد والطاقات والأموال المتاحة للمنظمة ، كما أنها تضم المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند عليها العمل التنظيمي .

٤ ـ السياسات Policies : وهي القواعد والتعليمات ، والشروط المتعارف عليها في المنظمة .

٥ ـ النظم والإجراءات Systems & Procedures : الطرق والخطوات والمراحل المخططة لأداء الأعمال وفقاً لتدفق أو تطور ما يسمى بالروتين .

٦ ـ الهيكل Structure : وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات تدفق السلطة والمسؤولية .

وبذلك فإن هذه العناصر التنظيمية تعمل كلها وتدور من خلال الجهد الإنساني . أي أن العناصر غير البشرية للمنظمة تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني .

١٦١ ـ نظرية التدعيم Reinforcement Theory :

يقصد بنظرية التدعيم نتائج السلوك الحالي للفرد التي تؤثر على السلوك المستقبلي له . وقد تطورت هذه النظرية وأصبحت تسمى فيما بعد بنظرية التكيف العملي Aperant Conditioning Theory الموضحة في فصل نظريات التعلم . وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية B. F. Skinner الذي يؤكد بأن السلوك الذي يقود إلى نتيجة إيجابية من المحتمل أن يتكرر ، أما السلوك الذي يقود إلى نتيجة سلبية من غير المحتمل تكراره . وتسمى نتائج سلوك الفرد بالتدعيم . وهناك أربعة أنواع رئيسية له وهي[(٢)] :

أ ـ التدعيم الإيجابي Positive Reinforcement :

ويتطلب الحصول على حالة إيجابية كنتيجة للسلوك المرغوب به .

ب ـ التجنب أو التدعيم السلبي Avoidance or Negative Reinforcement :

ويتطلب حصول الفرد على فرصة لتجنب النتيجة السلبية في إظهار السلوك المرغوب . ويمكن أن يستعمل كل من التدعيم الإيجابي والسلبي لزيادة تكرار حدوث السلوك المرغوب .

---

(١) د. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة ، لم يذكر عام النشر ، ص ١٧١ .

(2) Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars: Management, Op. Cite, P. 298.

جـ ـ الانطفاء Extinction :

ويتطلب تقديم نتائج إيجابية أو تحريك للنتائج الإيجابية المقدمة سابقاً كنتيجة للسلوك غير المرغوب .

د ـ العقاب Punishment :

يتطلب تقديم حالة سلبية كنتيجة للسلوك غير المرغوب ، ويمكن أن يستعمل كل من العقاب والانطفاء لتخفيض تكرار حدوث السلوك غير المرغوب . ويوضح الشكل رقم (٣٢) أنواع التدعيم .

ويهتم التأكيد الحالي باستعمال نظرية التدعيم في الممارسات الإدارية . فالتدعيم الإيجابي قد يتضمن زيادة في الأجور نتيجة زيادة الأداء أو المدح والاعتراف عندما يقوم العامل بعمله بالشكل المطلوب . ويتطلب التدعيم الخطوات التالية[1] :

التدعيم الإيجابي :

سلوك مرغوب ← نتيجة إيجابية ← سلوك قوي

التجنب :

سلوك مرغوب ← تجنب النتيجة السلبية ← سلوك قوي

الانطفاء :

سلوك غير مرغوب ← نتيجة غير إيجابية ← سلوك ضعيف

العقاب :

سلوك غير مرغوب ← نتيجة سلبية ← سلوك ضعيف

الشكل رقم (٣٢) أنواع التدعيم

١ ـ اختيار المحفزات التي تكون قوية بشكل كاف لتحديد وتقوية السلوك المرغوب .

٢ ـ تصميم بيئة العمل بطريقة تجعل إحداث التدعيم تتوقف على السلوك المرغوب .

٣ ـ تصميم بيئة العمل التي تخلق فرصة أمام العمال للسيطرة على السلوك المرغوب .

والعامل الرئيسي في السلوك الإيجابي الناجح هو المكافآت التي يجب أن تنتج عن زيادة الأداء . ويحدد Hammer ستة اعتبارات رئيسية لاستعمال التدعيم الإيجابي في تعديل تحفيز العمال هي[2] :

---

(1) Rue, Leslie, W, and Lioyd L. Byars: Management, Op. Cite, P. 299.

(2) Terry, George R., and Stephen G. Franklin: Principles of Management, Op. Cite, P.310.

١ ـ لا تكافئ جميع العمال بشكل عادل .

٢ ـ يجب الاعتراف بأن الفشل في التدعيم يعدل السلوك .

٣ ـ إخبار العمال ما الذي يجب أن يقوموا فيه أثناء التدعيم .

٤ ـ إخبار العمال ماذا ومتى يقومون بالعمل الخاطئ .

٥ لا تعاقب الموظف (العامل) أمام الآخرين .

٦ ـ كن واضحاً .

١٦٢ ـ نظرية مستوى الطموح Level of Aspiration Theory :

تقوم هذه النظرية على عنصر واحد فقط هو الإنجاز Achievement الذي يرغب الفرد بالوصول إليه . وهذا يتطلب من الفرد معرفة إنجازه السابق . وبالتالي فإن التحفيز هو محصلة التفاعل بين خبرات الإنجاز السابقة ، والهدف لتحقيق تلك الإنجازات ، وما يولد ذلك من مشاعر النجاح : وتقوم هذه النظرية على الأبعاد التالية[1] :

أ ـ ادراك مستوى الإنجاز السابق .

ب ـ تحديد مستوى الطموح الذي يريد الفرد إنجازه .

جـ ـ معرفة مستوى الإنجاز الفعلي .

نستنتج من النقاط الثلاثة السابقة المعادلتين التاليتين[2] :

فرق الهدف = مستوى الإنجاز السابق ـ مستوى الطموح .

فرق الإنجاز = مستوى الطموح ـ مستوى الإنجاز الفعلي .

وإن فرق الإنجاز هو الذي يحدد مشاعر الفرد في النجاح أو الفشل بناء على الإنجاز الفعلي . وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية[3] :

١ ـ عندما يكون مستوى الطموح أعلى من مستوى الإنجاز السابق فإن فرق الهدف يكون موجباً ولو كانت قيمته ضئيلة نسبياً .

---

(١) د . سليمان الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية والأفراد ، منشورات جامعة دمشق ـ كلية الاقتصاد ٢٠٠٠ ، ص ٨٢ .

(٢) د . محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، لم يذكر دار النشر ، عمان ١٩٩٣ ، ص ٤٧ .

(٣) د . أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٣ ، ص ١١٥ .

٢ ـ عندما يكون فرق الإنجاز صفراً أو موجباً، فإن رد الفعل للإنجاز الجديد يكون شعوراً بالنجاح.

٣ ـ عندما يكون فرق الإنجاز سالباً، فإن رد الفعل للإنجاز الجديد يكون شعوراً بالفشل.

٤ ـ عندما يكون فرق الإنجاز صفراً أو موجباً، فإن مستوى الطموح الجديد الذي يكوِّنه الفرد يميل إلى أن يكون أعلى من مستوى الطموح السابق.

٥ ـ عندما يكون فرق الإنجاز سالباً، فإن مستوى الطموح الجديد يكون أدنى من مستوى الطموح السابق.

إن الفروض السابقة تمثل نتائج الدراسات التي أجريت على أفراد عاديين لا يتسم تاريخهم بفشل متكرر، أما الأفراد الذين يتصفون بنزعات مرضية أو أولئك الذين لهم تاريخ حافل بالفشل، فإن نتائج الدراسات التي أجريت عليهم تتناقض مع الاتجاه الغالب الذي تمثله الفروض السابقة.

١٦٣ ـ نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory :

تناقش نظرية التعلم الاجتماعي التفاعل المتبادل المستمر للسلوكيات والعوامل الشخصية المتنوعة والقوى البيئية. فالأفراد الذين يؤثرون في بيئتهم، يؤثرون في الطرائق التي يفكرون ويسلكون بها. وبكلمات أخرى، يمكن أن نتعلم من سلوكنا عن طريق الملاحظة أو التقليد أو التفاعل مع البيئة الاجتماعية، وبالرغم من أن نظرية التعلم الاجتماعي توحِّد عناصر مدخل التدعيم والمدخل الادراكي، إلا أنها تبنى في التحفيز على أساس نظرية التدعيم.

وتقول نظرية التعلم الاجتماعي، بأن هناك ثلاثة عمليات مرتبطة ادراكياً تعد هامة في تفسير السلوك هي[1] :

أ ـ العمليات الرمزية (التصورية) Symbolic Processes :

وهي الطرائق المتنوعة التي تستعمل فيها رموز تخيلية وفعلية للعملية، وتجارب وخبرات مخزونة بأشكال ونماذج تمثيلية تفيد كدليل وشاهد على السلوك التنظيمي. وبالرغم من استعمال الرموز فإنه يمكننا حل المشكلات بدون محاولة أو حتى تجربة جميع الأشكال البديلة للعمل. وتسمى العمليات الرمزية المرتبطة بالفعل الادراكي بالكفاءة الذاتية Self Efficacy أي الاعتقاد بأن الأفراد ينجزون المهام المحددة لهم.

(1) Bartol, Kathryn M. and David C. Martin: Management, (2nd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1994, P. 399.

ب ـ التعلم البديلي Vicarious Learning :

القدرة على تعلم السلوكيات الجديدة، أو تقييم النتائج المحتملة من خلال ملاحظة الآخرين. وهذا المفهوم هام لأنه يتعارض مع المناقشات المترافقة مع نظرية التدعيم. ولأننا لا ننجز السلوك بأنفسنا دون التعلم من نتائج الآخرين، فإن عملية الملاحظة ومحاولة تقليد سلوكيات الآخرين تسمى بالنمذجة Modeling، وتأخذ هذه النمذجة عمليات أربعة هي:

١ ـ الانتباه Attention.

٢ ـ الاحتفاظ Retention.

٣ ـ التوالد والتكاثر Reproduction.

٤ ـ التحفيز والدافعية Motivation.

ومن خلال هذه العمليات ينتج لدينا في النهاية تبني السلوك الجديد.

جـ ـ الرقابة الذاتية Self - Control :

أي القدرة على ممارسة الرقابة على سلوكنا من خلال وضع المعايير وتجهيز نتائج أعمالنا. وتزيد الرقابة الذاتية الأداء عندما تكون المكافآت الذاتية مشروطة، أو عندما نصل إلى تحدي المستوى الحالي للأداء.

وتتجلى فوائد النظرية في تطبيقين إداريين هامين تعرضهما نظريات التحفيز هما:

أ ـ تقديم نماذج إيجابية، ويظهر أنها تسرّع بشكل كبير تعلم السلوكيات المناسبة، خصوصاً إذا كان هناك فرص لمحاولة السلوكيات الجديدة في المواقف التدعيمية، والحصول على التغذية العكسية المناسبة. وهنا يمكن أن تكون النمذجة مفيدة خصوصاً بالنسبة لتدريب العمال الجدد.

ب ـ يشير التعلم البديلي إلى احتمال توقع العمال وحصولهم على المكافآت والعقاب، ليس فقط من تجاربهم، لكن أيضاً من الآخرين.

١٦٤ ـ النظرية السببية في التحفيز Motivational Attribution Theory :

هناك حالياً مجموعة من الأسباب التي تجعل الأفراد يضعون تفسيرات هامة لتحفيز الأعمال. وبشكل غير مشابه لنظريات التحفيز الأخرى، فإن النظرية السببية هي من أكثر النظريات التي تدرس العلاقة بين الإدراك الفردي والسلوك الشخصي. ومن الملاحظ أن هناك تنوع للنظريات السببية، ويستنتج من التحليل الحالي لهذه النظريات أنها تشترك جميعاً بالافتراضات التالية[1]:

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 162.

أ ـ القيام بعمليات البحث لجعلها أكثر معنى في العالم .

ب ـ أنها غالباً ما تصف أعمال الأفراد ، إما بأسباب داخلية أو خارجية .

جـ ـ إنها تقوم بذلك بطرائق منطقية .

ويؤكد Harold Kelly ، أن النظرية السببية تهتم بشكل رئيسي بالعمليات الإدراكيـة التي تفسر سلوك الفرد المتسبب بأسباب مؤكـدة ، أو الموصـوف بـأجزاء مؤكـدة فـي البيئـة المناسـبة . وهي تهتم بأسئلة هامة مثل :

أ ـ لماذا يتم التحفيز للعمل ؟

ب ـ لماذا لا يمكن ملاحظة أغلب الأسباب بشكل مباشر ؟

وتقول النظرية أن الأفراد يجب ن يعتمدوا على حواسهم ، وخصوصاً الادراك . ويفترض واضعي هذه النظرية أن البشر عقلانيين ومحفزين لتحديد وفهم الهيكل السببي لبيئتهم المناسبة . وهذا يتطلب البحث عن المواصفات التي تصـف النظريـة السببية . وعلـى الرغـم مـن أن النظريـة السببية لها جذورها في عمل واضعي النظريات الادراكيـة الرائدة أمثـال Lewin & Fostinger في التقييم الادراكي وbenn's في الإدراك الذاتي ، Fritz Heider في نظرية المبـادر حيـث اعتقـد أن الـقوى الداخليـة (الخصـائص الشـخصية مثـل القـدرة والجهـد والتعـب) والقـوى الخارجيـة (الخصائص البيئية كالقواعد والطقس) تتحد مع بعضهـا البعـض لتحديـد السـلوك . وقـد أكـد أن هذا السلوك يكون مدركاً وليس واقعياً ، كما أن المحددات تلعب دوراً هاماً فيه . ويعتقـد الأفـراد أنهم إذا أدركوا الخصاص الداخلية ، فيمكنهم أن يدركوا الخصائص الخارجية . وهذا هو مفهوم النسب المختلفة التي تحمل تطبيقات هامة جداً في تحفيز العمال .

ويستعمل موضع الرقابة Locus of Control من خلال توضيح سلوك العمل عـن طريـق إدراك العمـال لنتائجهم المراقبـة داخلياً وخارجياً . فالعمـال الذين يدركـون الرقابـة الداخليـة يشعرون أنهم يمكن أن يؤثروا شخصياً على نتائجهم من خلال قدراتهم ومهـاراتهم أو جهودهـم المبذولة . ويشعر العمال الذين يدركون الرقابة الخارجية أن نتـائجهم تقـع خـارج رقـابتهم ، وأن القوى الخارجية تراقـب نتـائجهم ، و الجـزء الهـام الواجـب إدراكـه فـي موضـع الرقابـة هـو الأثـر المختلف على أدائهم ورضاهم .

وعلـى هـذا ، يبـدو أن النظريـة السببية تسعى بشـكل كبير لتحقيـق فهـم أفضـل للسـلوك التنظيمي ، علاوة على ذلك هناك أبعاد أخرى بالإضافة إلى موضـع الرقابـة الداخليـة والخارجيـة تكـون محسـوبة ومدروسـة . وبنـاء عليـه يقترح أحـد علمـاء النفـس الاجتمـاعيون أن الاسـتقرار

Stability يجب إدراكه على أنه بُعد ثابت أو متغير. فالعمال ذوي التجربة من المحتمل أن يكون لديهم سبب داخلي مستقر حول قدراتهم، وسبب خارجي غير مستقر فيما يتعلق بجهودهم، وقد يكون لديهم أيضاً سبب خارجي مستقر عن صعوبة المهام، وسبب خارجي غير مستقر فيما يتعلق بالحظ Luck.

يقترح Kelly بالإضافة إلى بُعد الاستقرار أبعاد أخرى مثل(1):

أ ـ التوافق Consensus: هل يقوم الآخرون بهذا الأسلوب في مواقفهم؟

ب ـ الانسجام Consistency: هل يقوم الفرد بهذا الأسلوب في موقفه في أوقات أخرى؟

جـ ـ التباين Distinctiveness: هل يقوم الفرد بهذا الأسلوب بشكل مختلف في مواقف أخرى؟

وهذه الأبعاد تتأثر بنوع الأسباب التي تحدد؟. وهذه الأبعاد تؤثر على الأسباب التي تتخذ في تقييم سلوك العمال.

ولبقاء هذه الأبعاد موثوقة يمكن التذكر، أن التوافق يرتبط بالأفراد الآخرين، والتباين يرتبط بالمهام الأخرى، والإنسجام يرتبط بالوقت. وعندما يكون هناك توافق وانسجام وتباين عالي، من المحتمل أن تحدد الأسباب البيئية الموقفية أو الخارجية. ويكمن السبب الخارجي في صعوبة المهمة أو الضغوط الخارجية من المنزل أو الزملاء ذوي الأداء المعيق. علاوة على ذلك، إذا كان هناك توافق منخفض وانسجام عالي، وتباين منخفض، فعندئذ فإن الأسباب الشخصية أو الداخلية للسلوك من المحتمل أن تظهر. وقد يستنتج المشرف الذي يخلق السبب الداخلي أن المرؤوس ليس لديه القدرة على بذل الجهد الضروري أو التحفيز للإنجاز بشكل جيد. وهناك بعض البحوث الميدانية التي وضعت لدعم تقديرات نظرية Kelly بشكل مباشر. بالإضافة إلى Kelly، فإن نظريات التحفيز الأخرى، أمثال نظرية Barnard والتي استعملت النظرية السببية للمساعدة في توضيح تحفيز الانجاز، وتقدير التغيرات المتكررة في الأداء، وكيف يشعر الأفراد حول أنفسهم، وتتضمن بعض نتائج البحوث لـ Weiner التالي:

أ ـ أسباب سيئة الحظ (خارجية). وهذه الأسباب تعطي نتائج سلبية، أما أسباب الحظ الجيد (خارجية) تخفض الابتهاج المترافق مع النجاح.

ب ـ عندما ينسب الأفراد نجاحهم للعوامل الداخلية بدلاً من العوامل الخارجية يكون لديهم توقعات عالية للنجاح المستقبلي، وتقرير رغبة عالية للإنجاز ووضع أهداف عالية الأداء.

---

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, Op. Cite, P. 163.

١٦٥ ـ نظرية التقييم الادراكي **Cognitive Evolution Theory :**

تقوم فكرة هذه النظرية على أن استبدال المحفزات الداخلية الناتجة عن السعادة في العمل بمحفزات خارجية كالرواتب، مما يقلل من مستوى التحفيز الإجمالي للفرد[١]. وتفترض هذه النظرية أن المحفزات الخارجية تترك آثاراً سلبية في المحفزات الداخلية الناتجة عن حب الأداء للعمل، فعندما تمنح الحوافر الخارجية لفرد ما عن أدائه المتميز، فإنها تسبب انخفاضاً في مستوى تحفيزه الداخلي، وهكذا فإن الانتقال من التحفيز الخارجي إلى الداخلي يسبب تحويلاً في أداء الفرد من أبعاده الخارجية إلى الداخلية، أي تقل قدرة الفرد على التحكم والسيطرة في سلوكه، وبالتالي ينخفض تحفيزه الداخلي. ولكن لم يعتقد علماء الإدارة بصحة هذه النظرية لأن التحفيز الخارجي هو الذي يربط بين الأجور والمكافآت ومستوى الأداء. خصوصاً وأنها تطالب بعدم ربط الأجر بالأداء بهدف تجنب تخفيض التحفيز الداخلي.

(١) د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣.

الفصل الرابع عشر
نظريات تفسير الدوافع

تقسم نظريات تفسير الدوافع إلى الأنواع التالية:

١٦٦ ـ نظرية التعلم Learning Theory :

إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن السلوك الإنساني الذي يؤدي لإرضاء حاجة لدى الفرد يعد تعلماً يجب الاحتفاظ به وخزنه في الذاكرة. وفي حال ظهور حاجة ثانية، فإن الفرد يكرر ذات السلوك. وهذه النظرية تفسر الحاجة لدى الفرد بالنقص الفسيولوجي كالطعام والشراب واللباس والراحة. فإذا ما شعر الفرد بنقص هذه الحاجة فإنه يسعى إلى إرضائها من خلال سلوك معين. أي أن النقص الفسيولوجي يشكل قوة واضحة في الفرد تجعله يسلك سلوكاً معيناً لإشباع هذا النقص، حيث تبقى القوة الدافعة قائمة طالما أن النقص قائماً. فإذا تمكن الفرد من إشباع الحاجة يبدأ التناقص في تلك القوة الدافعة حيث تتلاشى مع تحقيق إشباع الحاجة والرضا.

ورغم ذلك، فإن الحاجة التي تم إرضاؤها بسلوك معين لا تلبث أن تظهر من جديد، فيعود الفرد إلى التصرفات والسلوكيات التي تمكنه من إشباع هذه الحاجة، إذ أنه احتفظ بهذه السلوكيات في ذاكرته. ويبتعد أيضاً عن تلك السلوكيات التي لم تحقق له الإشباع لحاجته.

ومن أشهر الدراسات في ميدان التعلم دراسة Hall التي تسمى نظرية تخفيض القوة الدافعة التي تقوم على الفكرة التالية:

«إن التصرفات التي ينشأ عنها إشباع في الحاجة يتم تذكرها واختزانها ويعمل الإنسان على تكرارها كلما شعر بنقص الحاجة، بينما التصرفات التي لا تؤدي إلى إشباع هذه الحاجة، فإن الإنسان يعمل على تجاهلها وعدم حفظها وبالتالي عدم تكرارها لإرضاء مثل هذه الحاجة». ومن الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية ما يلي[1]:

(١) د. هيثم هاشم: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، الطبعة الخامسة ١٩٩٥، ص ١٤٢.

١ ـ إن الحاجة لا تقتصر على الفسيولوجية فقط بل أن هناك حاجات نفسية واجتماعية تؤثر في السلوك الإنساني.

٢ ـ إن السلوك الإنساني لا يقتصر على إرضاء الحاجات، وإنما هو عبارة عن مصدر السعادة والسرور. كما أن كثيراً ما يعمل الفرد على جانب المتاعب والصعاب دون أن يكون ورائها حاجة كالقيام بالمغامرات الصعبة. وهذا السلوك لا يمكن تفسيره في نطاق نظرية تخفيض القوة الدافعة.

٣ ـ إن الدور الحقيقي للدافع هو توجيه السلوك، وليس إثارة هذا السلوك. ولكن في الواقع إن للدافع الدورين السابقين المتمثلين في توجيه وإثارة السلوك.

٤ ـ إن الشعور بالنقص في الحاجة هو مصدر السلوك الإنساني، ومن الطبيعي أن يكون هذا الشعور عبارة عن ألم يتعرض له الفرد ويعاني منه ولهذا يعمل على التصرف من أجل إزالته.

ويقول منتقدوا النظرية، إن السعادة والراحة والسرور هي المصدر الأساسي للسلوك. وإن نظرية القوة الدافعة لا تستطيع أن توضح هذا المصدر.

١٦٧ ـ نظرية الوجدان Hedonic Theory :

ترى هذه النظرية إن الوجدان هو الدافع الرئيسي للسلوك. وهذا الدافع هو عبارة عن قوى تعمل في المستقبل، ولكنها على ارتباط بحوادث سابقة أثارت في الفرد السرور والألم. فعندما تثير حادثة ما لدى الفرد ألماً وسروراً، فإنه يحتفظ بها في ذاكرته. كما يحتفظ بأن تكرارها يؤدي دائماً إلى شعوره بالحصول على نفس السرور والألم. ولهذا يعمل السلوك الإنساني بالاستناد إلى ما تركته هذه الحادثة من نتائج تبقى ثابتة في ذهن الفرد. وتضع هذه النظرية خصائص الدوافع فيما يلي:

١ ـ إنها تتصف بالصفة العاطفية، أي بما تثيره من ألم وسرور بغض النظر على الاعتبارات البيولوجية التي لا تكون الأساس الوحيد للسلوك الإنساني.

٢ ـ إنها تتصف بالصفة الشخصية، فهي تتوقف على الفرد ذاته. ولهذا فإن ما يمكن أن يثير من ألم لدى الفرد قد ينتج سروراً لدى فرد آخر.

٣ ـ إن الدوافع المثيرة للسلوك مكتسبة من الحياة، وإن الخبرة والتعلم والتجربة هي التي تكون دوافع كل فرد للسلوك.

٤ ـ إن الدوافع قد تكون إيجابية تثير السلوك للوصول إلى هدف معين، أو على العكس قد تكون سلبية مثيرة للسلوك للابتعاد عن هدف معين.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي[1]:

١ ـ إضعاف أهمية الحاجات الفسيولوجية لدى الفرد.

٢ ـ عدم اعتبار الحاجات شرطاً هاماً من الشروط التي تحقق الارتباط بين الدافع والسلوك.

٣ ـ إن التعلم والاكتساب قد لا يكونان السبيل الوحيد لتوجيه السلوك الإنساني.

٤ ـ هناك مجالات أخرى غير الوجدان توجه وتثير السلوك.

١٦٨ ـ النظرية الاجتماعية Social Theory:

تشكل النظرية الاجتماعية اتجاهاً مخالفاً لنظرية التعلم والوجدان. فهي ترى أن الدوافع تكمن في البيئة التي يعيش فيها الفرد، أي مجموعة العوامل الناتجة عن العلاقات الاجتماعية، وفي مختلف الاعتبارات والضروريات التي يفرضها المجتمع. وهذا يعني أن الدافع لا يصدر عن الفرد ذاته، وإنما من خلال علاقاته الاجتماعية التي تفرضها عليه البيئة المحيطة به. فالفرد الذي يعمل في إحدى المنظمات الصناعية، والذي يضع كل طاقاته في خدمة الإنتاج ويتمكن من تحقيق مستويات عالية منه بالكمية والجودة المناسبة، إنما يفعل ذلك تحت تأثير عوامل واعتبارات تكمن في الإدارة التي تشرف على نشاطه نتيجة العلاقات الاجتماعية القائمة بينه وبين زملائه في العمل. أو قد يسلك مثل هذا السلوك تحت تأثير ظروفه العائلية الخاصة. أو أن دوافع سلوكه قد نجدها في أية علاقة اجتماعية.

إن الاعتماد على هذه النظرية يدفعنا للبحث عن نمط جديد لتغيير السلوك الإنساني، وبشكل خاص سلوك العاملين في المنظمات، فالدوافع ليست ذاتية بطبعها فقط، وإنما هناك دوافع اجتماعية توجه وتثير السلوك الإنساني.

لقد برز الاهتمام بهذه النظرية في ميدان الإدارة مما أدى إلى التركيز على مفاهيم جديدة اعتبرت هي المحرك الأساسي للسلوك.

ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

أ ـ حوافز الإنتاج.

ب ـ المكافآت.

جـ ـ نظم الأجور والتعويضات.

د ـ ربط الأجر بالإنتاج.

---

(١) د. هيثم هاشم: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

هـ ـ المنافسة بين العمال .

و ـ تكريم العاملين المتفوقين .

١٦٩ ـ نظرية تأكيد الذات Self-Actualizing Theory :

إن حب الذات المتمثل في الصورة الوهمية والمخالفة للواقع تكون واقعاً للسلوك الإنساني في الحياة . ولهذا كثيراً ما نجد أن الإنسان يتصرف على نحو معين في مختلف المجالات من أجل جعل الآخرين يقتنعون بهذه الصورة الوهمية . وهذه النظرية تستطيع أن توضح جانباً من دوافع السلوك في الحياة ، ولكنها لا تستطيع أن توضح جميع دوافع السلوك . فكثيراً ما يندفع الفرد في سلوكه تحت تأثير اعتبارات حقيقية مرتبطة بصورته الحقيقية ، وليس بصورته الوهمية . وفي ظل هذه النظرية قد يجد الفرد صورتين مختلفتين لذاته هما :

أ ـ الصورة الحقيقية التي تتطابق مع واقعه وحقيقته ، وهي التي تمثل الصفات والمميزات الحقيقية التي يتمتع بها .

ب ـ الصورة الوهمية التي يريدها لذاته ، والتي يجب أن يراه الناس بها .

وكثيراً ما تتباين هاتان الصورتان إلى حد كبير . فتختلف الصورة الحقيقية عن الصورة الوهمية التي يكونها الفرد عن ذاتها . ولكن هذه الصورة الوهمية تكون لدى الفرد دافعاً لسلوكه يحمله على السلوك باتجاه معين من أجل تأكيد هذه الصورة الوهمية فيستعمل إمكانياته ، وكل ما يتوفر له من قدرات من أجل تأكيد هذه الصورة الوهمية وتحقيق أمله .

الفصل الخامس عشر
نظريات تكوين الجماعات

تقسم نظريات تكوين الجماعات إلى الأنواع التالية :

١٧٠ ـ نظرية القرب المكاني Propinquity Theory :

إن الأفراد المتجاورين ، الذين يجلسون بجوار بعضهم البعض ، أو الذين يعملون في مكان واحد ، أو مكاتب متجاورة يميلون للالتقاء وتكوين الجماعات . وبالتالي فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للتقارب أو الجوار . فعلى سبيل المثال إن الطلاب الذين يدرسون في صف واحد ، أو العمال الذين يعملون بالقرب من بعضهم البعض عادة ما يكوِّنون جماعة معقدة .

وهناك العديد من البحوث التي استفادت من نتائج هذه النظرية على الرغم من قصورها في شرح التعقيدات المتعددة والموجودة في عملية تشكيل وتكوين الجماعات .

إلى أن هذه النظرية تفسر انضمام الأفراد للعضوية في الجماعات تفسيراً آلياً أساسه تقارب الأفراد في المكان . فالفرد من وجهة النظر هذه ينضم للجماعات القريبة منه مكاناً .

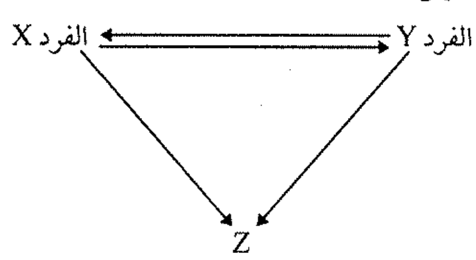
١٧١ ـ نظرية جورج هومانز George Homans Theory :

تحدد هذه النظرية على أساس النشاطات Activities والتفاعلات Interactions والمشاعر Sentiments . وهذه العناصر الثلاثة تكون مرتبطة مع بعضها بشكل مباشر . فالأفراد الذين يمارسون نشاطات متميزة وكثيرة يتشابهون ويشتركون مع أولئك الأفراد الذين ينجزون نشاطات كثيرة أيضاً ، وبالتالي تكون تفاعلاتهم ومشاعرهم قوية . وعلى هذا يمكن القول أن هذه النظرية توجه عناصر خاصة لفهم التكوين الاجتماعي والعقلية الجماعية أيضاً . فالعنصر الرئيسي فيها هو التفاعل ، حيث أن الأفراد في الجماعة يتفاعل كل منهم مع الآخر ، ليس فقط القرب والمكان ، ولكن أيضاً في إنجاز وتحقيق العديد من الأهداف الجماعية كالتعاون وحل المشكلات[1] .

(1) Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995, P. 247.

١٧٢ ـ نظرية التوازن Balance Theory :

تعود هذه النظرية إلى Theodore Newcomb . وتقوم على أسـاس أن الأفـراد ينجذبون لبعضهم على أساس الاتجاهات المتشابهة نحو الأهداف والغايات المناسبة . ويظهر الشكل رقم (٣٣) نظرية التوازن في تكوين الجماعات .



الإتجاهات والقيم المشتركة

ـ معتقدات
ـ سياسات
ـ أنماط حياة
ـ زواج
ـ عمل
ـ سلطة

الشكل رقم (٣٣) نظرية التوازن في تكوين الجماعات

من الملاحـظ أن الفـرد X يتفـاعل ويشـكل علاقـة/ جماعـة مـع الفـرد Y لأن اتجاهاتهمـا وقيمهما مشتركة . وما أن تشكَّل هذه العلاقة حتى يكافح المشاركون فيهـا للمحافظة علـى حالـة التوازن بين الانجـذاب والاتجاهـات المشـتركة . فـإذا ظهـرت حالـة عـدم التـوازن تبـذل الجهـود لإعادة حالة التوازن . فإذا لم يعاد ، فإن العلاقة ستنتهي . ويلعب القرب المكـاني والتفـاعل دوراً هاماً في هذه النظرية .

وتأتي حالات التوازن من[١] :

١ ـ وجود اتجاهات إيجابية بين الأفراد نحو أنفسهم ونحو موضوع معين .

٢ ـ توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين .

٣ ـ وجود اتجاهات إيجابية لشخص ما نحو شخص آخر وموضوع معين .

---

(١) د . محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي : دراسة السـلوك الإنسـاني الفـردي والجمـاعي فـي المنظمـات الإدارية ، لم يذكر دار النشر ، عمان ، ١٩٩٣ ، ص ١٢١ .

أما حالات عدم التوازن فتتمثل في :

١ ـ توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين .

٢ ـ تباين اتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق اتجاهاتهم الشخصية .

٣ ـ عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية ، وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة .

١٧٣ ـ نظرية التبادل Exchange Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة التبادل الاجتماعي لـ Peter Plau وتعتمد على المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل ، أو ما يسميه البعض بتحليل العائد والتكلفة Cost Benefit Analysis من التفاعل . ووفقاً لهذه النظرية لابد من وجود حد أدنى موجب للعائد بحيث يزيد هذا العائد عن التكلفة لكي يتم ظهور الانجذاب أو الانتماء . وينبع هذا العائد من إشباع حاجات معينة حين يترتب على التكلفة توتراً أو إحباط أو إجهاد .

إن العوائد من التفاعل تلبي الحاجات ، بينما تسبب التكلفة القلق والإحباط والإحراج والإرهاق . لذلك تلعب العوامل الثلاثة التالية دوراً هاماً في هذه النظرية وهي :

أ ـ القرب Propinquity .

ب ـ التفاعل Interaction .

جـ ـ الاتجاهات المشتركة Common Attitudes .

وهذا الدور يختلف في أهميته النسبية في نظرية التبادل .



الفصل السادس عشر
نظريات تصميم العمل

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

١٧٤ ـ نظرية الهندسة الصناعية Industrial Engineering Theory :

إن الهدف الإجمالي لمدخل الهندسة الصناعية هو تعظيم الكفاءة الإنتاجية للعمال. وهذا المدخل يمكن أن ينجز عن طريق أعمال مهيكلة Structured Jobs ، إذ يمكن حذف أي عمل غير ضروري ، بحيث يتم الحصول على طرائق وأساليب عمل سريعة وأكثر عملية ، وهي تكون منمطة ومعيارية لجميع العمال الذين ينجزون العمل.

ومن الملاحظ إن أغلب العمال مسؤولون عن تنمية وتطوير الأفكار التي تستند عليها نظرية الهندسة الصناعية في تصميم الأعمال. ومن أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory لـ فريديك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management الذي طبع في عام ١٩١١ .

ويقول محترفي الهندسة الصناعية أن المنظمات تحصل على مجموعة منافع من خلال تبني هذا المدخل في تصميم الأعمال، منها :

١ ـ إن التخصص في الأعمال وتبسيطها يخفض المؤهلات اللازمة للعمل. وبما أن طالبي العمل كثيرين، فإن المنظمات يمكن أن توظف بشكل أكثر انتقاءاً، بحيث تختار الأكفأ، وبأجر قليل لهؤلاء العمال المختارين.

٢ ـ بما أن الأعمال متخصصة بشكل كبير ومبسطة في مدخل الإدارة العلمية، فإن نفقات تدريب العمال تخفض بشكل كبير، ويكون لدى المشرفين مرونة كبيرة، عندما يحددون للعمال مهام خاصة.

٣ ـ يمكن تعظيم كفاءة العامل، لأن جميع الموارد المطلوبة في انجاز المهام الخاصة يمكن وضعها بشكل مركزي. لذلك يمكن أن يخفض الوقت والحركة المنفقين على جميع المواد أو أدوات التغيير.

وقد اكتسب مدخل الهندسة الصناعية طابعاً شعبياً في العديد من المنظمات خلال العقود الستة الأولى من القرن العشرين، وفي الواقع، صممت أغلب الأعمال التصنيعية في الخمسينات على أساس مبادئ تايلور.

ولكن، فيما بعد أظهرت العديد من الدراسات أن العمال يتميزون بالصلابة والقساوة في نفورهم من العمل الروتيني والمعياري. وقد فشل العمال في تحقيق الإنتاج المطلوب منهم من خلال هذه الأعمال الروتينية المحددة لهم، وقد حاولوا تخريب أعمالهم وتجهيزاتهم. ونتج عن ذلك خسائر في الإنتاجية. وتتضح هنا أهمية الهندسة الصناعية عندما تم تخفيض هذه الخسائر نتيجة تطبيق مدخلها الهام.

وقد قادت المشكلات المترافقة مع مدخل الهندسة الصناعية لنشوء بعض المداخل السلوكية لتصميم العمل التي تركز على تصميم العمل لتحقيق إنتاجية عالية بدون التعرض للتكاليف البشرية التي تترافق مع العمل الروتيني والمعياري.

١٧٥ ـ نظرية العوامل الوقائية للتحفيز Motivation - Hygiene Factors Theory :

إن المحاولات الأولي للتخلص من المشكلات المترافقة مع مدخل الهندسة الصناعية لتصميم العمل كانت بهدف التوسع في مجال الأعمال عن طريق إضافة المهام لتخصيصات أعمال العمال. وهذا المدخل دعي باسم تكبير العمل Job Enlargement حيث يتطلب إضافة المهام التي تكون متشابهة في تحدياتها وتعقيدها لإتمام المهام المتميزة من قبل العامل[1].

علاوة على ذلك، أظهر تكبير العمل نجاحاً قليلاً من خلال الفحوص المبكرة له. ومن المحتمل أن يكون ذلك بسبب إضافة مهام أكثر روتينياً لم توجه النتائج السلبية للطبيعة المعيارية للعمل.

وفيما بعد توسعت الجهود المطلوبة من حيث محتوى وجوهر العمل عن طريق تقديم عمال لديهم فرص متزايدة للمسؤولية الشخصية ورقابة نشاطات أعمالهم. وقد دعي هذا المدخل باسم إغناء العمل Job Enrichment الذي حقق نجاحاً باهراً أظهرته العديد من الدراسات. وقد اعترفت هذه الدراسات بأن إغناء العمل ينتج عنه تعزيز للإنتاجية ورضا للعمال. ولكن المداخل الأولية لإغناء العمل فقدت التوجيه النظري الواضح. وهذا قد تغير في

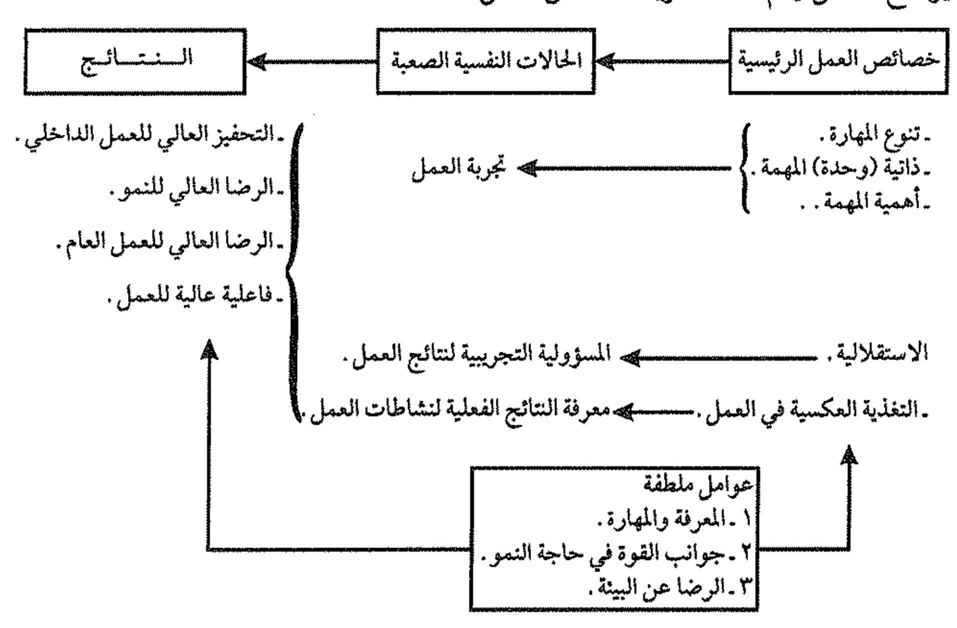
(1) Fried, Yitzhak, and Others: Job Design, International Encyclopedia of Business and Management, edited by: Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 3, 1996, P. 2420.

أواخر الستينات عندما طور فريدريك هيرزبرج F. Herzberg وزملائه في عام ١٩٦٦ مدخلاً محدداً لإغناء العمل دعي باسم نظرية العوامل الوقائية للتحفيز. وقد تم التعرض لهذه النظرية وعواملها المختلفة في فصل نظريات الدافعية والتحفيز وتحديداً في نظرية العاملين - Two Factors Theory.

١٧٦ ـ نظرية خصائص العمل Job Characteristics Theory :

في محاولة للتغلب على بعض نقاط الضعف في مدخل Herzberg لإغناء العمل. طُورت نظرية خصائص العمل. وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Turner & Lawrence في عام ١٩٦٥ وإلى Hackman وlawler في عام ١٩٧١. وقد ركزت النظرية على العديد من خصائص العمل القابلة للقياس وأدركت أن الأفراد يمكن أن يستجيبوا بشكل مختلف لخصائص هذا العمل.

وتتضح خصائص العمل الرئيسية في دراسة Hackman & Oldham في عام ١٩٨٠ كما يوضح الشكل رقم (١٤) نظرية خصائص العمل.



الشكل رقم (٣٤) نظرية خصائص العمل

يتضح من الشكل أن خصائص العمل الرئيسية الخمسة تشجع الحالات النفسية وتحثها بحيث تؤثر على نتائج العمل والأفراد. وإن الربط بين خصائص العمل والحالات النفسية

والنتائج تظهر على أنها معتدلة من خلال المتغيرات الثلاثة للاختلاف الفردي. وتحدد النظرية ثلاث حالات نفسية يجب أن تجرب من قبل العامل. فإذا تم الحصول على نتيجة مرغوبة، فإن العامل يجب أن يقوم بالتالي:

١ - يجب أن يقوم بتجربة العمل من خلال بعض نظم القيم التي يجب أن تكون مقبولة.

٢ - يجب أن يقوم بتجربة المسؤولية الشخصية لنتائج العمل واعتباره مسؤولاً شخصياً عن نتائج العمل.

٣ - يجب أن يعلم الفرد نتيجة جهود عمله.

فإذا حددت الحالات النفسية الثلاثة معاً، فإنه يمكن معرفة الحالات المرتبطة بالنتيجة النهائية وهي:

١ - توقع أن العامل محفز داخلياً في العمل، وبشكل خاص إذا كان يشعر أنه جيد عندما ينجز بشكل جيد، ويشعر أنه سيء إذا كان ينجز بشكل رديء.

٢ - يجب أن يكون العاملين راضين عن فرص النمو الشخصي والمهني في العمل ومع العمل بشكل عام.

٣ - يجب أن يتوقع العمال أنهم ينجزون بشكل فعال في العمل.

وفي حالة غياب أي حالة من الحالات النفسية، فإن بعض النتائج المرغوبة يمكن أن تظهر. هذا، وإن الحالات النفسية الثلاثة لا تعالج بشكل مباشر في تصميم الأعمال، لذلك تقترح النظرية خمس خصائص للأعمال قابلة للقياس والتغير. إذ يمكن أن تشجع هذه الحالات النفسية وتعزز نتائج العمل. والخصائص الثلاثة التي يُعتقد أنها ذات تأثير قوي وفعال على العمل هي:

أ - تنوع المهارة Skill Variety :

أي الدرجة المطلوبة للقيام بالعمل وتنوع النشاطات المختلفة في تنفيذه. حيث تتطلب استعمال عدد من المهارات المختلفة ومواهب الأفراد.

ب - ذاتية (وحدة) المهمة Task Identity :

الدرجة المطلوبة للعمل لإتمامه بشكل كامل ومحدد من البداية إلى النهاية لتحقيق نتيجة واضحة.

جـ - أهمية المهمة Task Significance :

درجة العمل ذات التأثير الواضح على حياة الأفراد الآخرين، فإذا كان الأفراد يعملون في المنظمات الكبيرة والمتوسطة. فمن المتوقع أن تقود هذه الخصائص المشاعر عن نتائج العمل

إلى الاستقلالية Autonomy أي درجة إنجاز العمل بحرية واستقلالية ورشد للأفراد في جدول العمل، وفي تحديد الإجراءات المستعملة لتنفيذه. وأخيراً، إن معرفة نتائج العمل من المفترض أن تؤثر بشكل مباشر على كمية التغذية العكسية للعمل، أي درجة تنفيذ نشاطات العمل المطلوبة في العمل الذي يقوم بإنجازه الفرد مع وجود معلومات واضحة ومباشرة حول فاعلية أدائه. ويفترض Hackman & Oldham في عام ١٩٨٠ مؤشر فردي هو مجموع النقاط المحتملة للتحفيز Motivating Potential Score الذي يعكس الاحتمال الكلي للعمل لتسريع تحفيز العمل لحاملي الأسهم. ومن الملاحظ من الشكل السابق، أن العمل المرتفع في احتمال التحفيز، يجب أن يكون مرتفع على الأقل في إحدى الخصائص الثلاثة التي تشجع الأهمية وتحث على الحرية والاستقلالية. ولإيجاد الظروف التي تسرع جميع الحالات النفسية الثلاثة، فإنه يمكن استخدام المعادلة التالية:

$$\text{مجموع النقاط المحتملة للتحفيز} = \frac{\text{تنوع المهارة + ذاتية المهمة + أهمية المهمة}}{3} \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية العكسية}$$

فالأعمال المرتفعة في هذا المؤشر تكون مدعمة ومتحدية بشكل هام. وتدرك هذه النظرية أيضاً إنه لا يمكن أن يستجيب جميع العمال بشكل إيجابي للدعم وللأعمال المرتفعة في مؤشرها.

ويظهر الشكل أيضاً، إن النظرية تحدد الخصائص اللازمة للاختلاف الفردي التي تؤثر على طريقة تنفيذ العمال لأعمالهم وذلك من خلال التالي:

١ ـ تحدد النظرية، إن جميع العمال يجب أن يكون لديهم مهارة ومعرفة كافية لإنجاز العمل المدعم بفاعلية.

٢ ـ يجب أن يكون لدى العمال حاجات قوية للنمو الشخصي في العمل. فالأفراد المرتفعين في جوانب القوة لحاجة النمو من المحتمل أن يقدروا ويستجيبوا بشكل إيجابي للفرد والإنجاز الشخصي المقدم من خلال الأعمال المرتفعة المؤشر والمدعمة.

أما الأفراد المنخفضين في جوانب القوة لحاجة النمو، يمكن أن يستخدموا المؤشر كتهديد للعمل.

٣ ـ تناقش النظرية، أنه إذا استجاب العمال بشكل إيجابي للأعمال المدعمة، فإنه يجب أن يكونوا راضين عن الجوانب المتعددة لبيئة العمل من خلال المدفوعات المقدمة لهم وأمن العمل والزملاء والمديرون.

الفصل السابع عشر
نظريات البيئات التنظيمية

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

١٧٧ ـ نظرية بيرنز وستلكر Burns & Stalker Theory :

تسمى هذه النظرية باسم نظرية الهياكل العضوية والميكانيكية Mechanistic & Organic Structures وتقوم على فكرة أن التناسب بين البيئة التنظيمية، والهيكل التنظيمي إنما يقود لزيادة الفاعلية التنظيمية. وقد طبقا بحثهما في عشرين منظمة صناعية في بريطانيا، والبعض من هذه المنظمات تعمل في بيئات ساكنة نسبياً كمصانع الحرير الطبيعي Rayon Manufacturing Plants ومنظمات أخرى أيضاً كشركات الإلكترونيات Electronics Companies التي تعمل في بيئات ديناميكية ومرنة للغاية[1] .

لقد وجد Burns & Stalker أن المنظمات التي تعمل في البيئة الساكنة تكون فعالة، عندما تستعمل هيكلاً ميكانيكياً. وهذا الهيكل الميكانيكي هو ما يسمى بشكل رئيسي البيروقراطية Bureoucracy. فالمنظمات الميكانيكية لديها هيكل رسمي جداً. وعلى هذا، فإن السلطة واتخاذ القرار يتركز في قمة المنظمة، والأوامر والاتصالات تتدفق نحو الأسفل. وهناك العديد من القواعد والإجراءات المحددة للعمال التي يجب أن يتبعوها، وتكون الأعمال تخصصية وروتينية بشكل كبير. وتكون المنظمات ذات الوظائف التقليدية والقطاعية ميكانيكية أيضاً.

وبالمقارنة فقد وجد Burns & Stalker إن المنظمات التي تعمل في البيئات الديناميكية تكون فعالة في الهياكل العضوية Organic وإن المنظمة العضوية مناقضة للبيروقراطية وإن هياكلها مرنة، وإن هناك قواعد قليلة وتقسيم قليل للعمل واتصالاً غير رسمياً. ويكون العمال قادرين على الاتصال إلى الأعلى، وبشكل جانبي مع زملائهم وتكون العلاقات الجانبية وهياكل المصفوفة أكثر عضوية.

(1) Burns, Tom, & G. M. Stalker: The Management of Innovation, Tavistock Publications LTD. 1961, P. 96.

وتعطى النتائج في الجدول رقم (٨)

الهيكل التنظيمي	البيئة التنظيمية	
	ساكنة	ديناميكية
ميكانيكي	منظمات فعالة	منظمات غير فعالة
عضوي	منظمات غير فعالة	منظمات فعالة

الجدول رقم (٨) نتائج Burns & Stalker's

فإذا كانت البيئة ساكنة نسبياً، فمن الممكن أن تحدد المنظمة القواعد والإجراءات التي تعطي معظم المواقف والأوضاع الناشئة. ففي مثال مصنع الحرير الطبيعي هناك بعض الاضطرابات الخارجية عن إنتاج أو تسويق الحرير الطبيعي. لذلك، فإن البيروقراطية في مصانع الحرير الطبيعي ستؤدي لبعض الصعوبات التي تجعلها غير كفوءة. علاوة على ذلك، إذا كانت البيئة ديناميكية، فإن المنظمة تكون غير قادرة على تحديد القواعد والإجراءات التي تغطي جميع الأوضاع التي تظهر. فالتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات السريعة في السوق تستلزم الاتصال السريع الرسمي، وسلسلة الأوامر البيروقراطية من الأعلى الأسفل التي تبطء التعامل مع البيئة الديناميكية. لذلك، فإن الشركات كشركات الإلكترونيات بحاجة لاستعمال هياكل أكثرعضوية.

لا يناقش Burns & Stalker الاستعمال الشامل للهيكل العضوي أو الميكانيكي، بل على العكس، يناقشا خيار الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على البيئة باعتبار أن الهيكل الميكانيكي يناسب البيئات الساكنة، والهيكل العضوي يناسب البيئات الديناميكية.

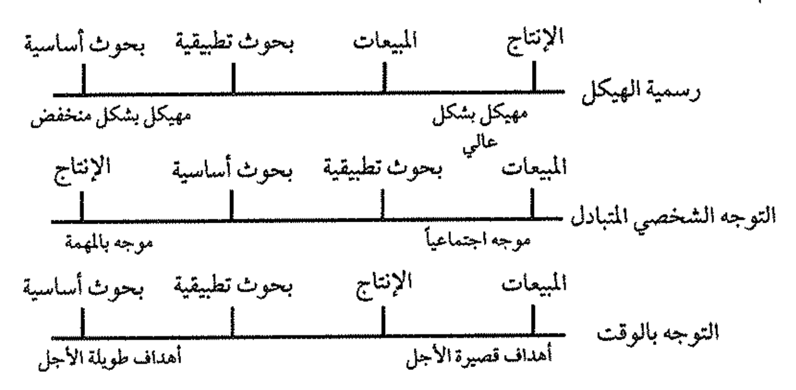
١٧٨ - نظرية لورنس ولورش Lawrence P. R & Lorsch J. W Theory :

تمت صياغة هذه النظرية من قبل مجموعة أساتذة الإدارة في مدرسة أعمال هارفارد Harvard Business School. وقد تمت قيادتها من قبل بول لورنس، وجي لورش، وجون مورس. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن هياكل الأقسام والقطاعات المختلفة يجب أن تتنوع اعتماداً على أنواع البيئات التي يواجهوها[1].

---

(١) ريتشارد هـ. هال: المنظمات: هياكلها، عملياتها، مخرجاتها، ترجمة: د. سعيد بن حمد الهاجري، راجع الترجمة: د. إبراهيم بن عبدالله المنيف، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١، ص ٢١٠.

وقد لاحظ لورنس ولورش أن هناك اختلافات بين الأقسام ضمن منظماتها، وأن الأقسام المختلفة في المنظمات كانت منظمة بطرائق مختلفة، وأن البعض من هذه الطرائق يظهر في الشكل رقم (٣٥).



الشكل رقم (٣٥) اختلافات لورنس ولورش بين الوحدات الفرعية

لقد وجد لورنس ولورش أن المنظمات تكون فعالة، إذا كانت الأقسام المختلفة مهيكلة بطرائق مختلفة. لذلك يجب أن تهيكل مجموعة الإنتاج بشكل رسمي بسبب طبيعة عملها، وطبيعة بيئتها الروتينية. علاوة على ذلك، أن مجموعة البحوث الأساسية من المحتمل ألا تتفوق إذا كانت مهيكلة رسمياً. وعلماء البحث يجب أن يكونوا قادرين ومتحررين بالإضافة إلى سهولة الاتصالات مع كل منهما ومع مشرفيهم، وإن أهدافهم الطويلة الأجل لا يمكن أن تقيم على أساس المعيار القصير الأجل، مثل عدد الأفكار المتولدة كل يوم. لقد شجع لورنس ولورش بشكل قوي المنظمات على ترك هياكلها في وحداتها الفرعية تتنوع اعتماداً على طبيعة العمل وأنواع البيئة التي يواجهونها.

وبالطبع، إن نظريات الإدارة الكلاسيكية تناقص مثل هذا الاقتراح. إذ يجب أن يقال، كيف تنسق جميع الأقسام إذا أتبع كل منها هيكلاً محدداً له، ويناقش لورنس ولورش أن الأسلوب الأفضل لتنسيق أو تكامل الوحدات الفرعية ليس التنميط، لكن التنظيم الناضج. ويجب أن تشجع الإدارة العليا الاتصال الثابت والمفتوح بين الوحدات المختلفة. ويناقش لورنس ولورش أيضاً أن استعمال العلاقات الجانبية تتشابه مع قوى المهمة والفرق الدائمة.

وعلى الرغم من أن التنظيم الناضج والعلاقات الجانبية يمكن أن تفصل الأقسام. إلا أن العمل الأفضل هو أن تكون قادرة على العمل، وأن تتعاون مع الأقسام الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثامن عشر
نظريات التكنولوجيا

وتقسم هذه النظريات إلى ما يلي :

١٧٩ ـ نظرية وودورد Woodward's Theory :

ساعدت هذه النظرية في تقديم فهم كبير للتناسب والملاءمة بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا . فقد درست وودورد ١٠٠ منظمة صناعية في جنوب Essex وبتفصيل كبير أيضاً . وقد جمعت البيانات عن خلفية وأهداف هذه المنظمات وأنواع التصنيع المنفذ فيها ، ونماذج الهياكل التنظيمية المستعملة ، وطرائق الرقابة والتنسيق المستخدمة .

وجمعت البيانات أيضاً على أساس معايير متعددة للفاعلية التنظيمية منها[1] :

أ ـ حصة السوق Market Share

ب ـ الربحية Profitability

جـ ـ التوسع الرأسمالي Capital Expansion

د ـ معدل الدوران Rate of Turnover

وقد ظهرت نتائج هذه النظرية كما في الجدول رقم (٩) .

البيان	الوحدة	الإنتاج الكبير	العملية المستمرة
ـ نطاق الإشراف لمشرفي الخط الأول	23	48	15
ـ كمية الاتصال الكتابي	منخفضة	عالية	منخفضة
ـ كمية الاتصال اللفظي	عالية	منخفضة	عالية
ـ التخصص بين الوظائفيين والاستشاريين	منخفض	عالي	منخفض
ـ استعمال الرقابة الرسمية وإجراءات الموافقة	منخفض	عالي	منخفض
ـ فصل الإدارة العامة عن مشرفي العمليات	منخفض	عالي	منخفض
ـ عدد العمال المهرة	عالي	منخفض	عالي

الجدول رقم (٩) نتائج نظرية وودورد

(1) Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Publishing Co., New York, 1986, P. 280.

وتظهر نتائج وودورد أن تكنولوجيا الإنتاج الكبير Mass Production Technology هي فقط إحدى أنواع التكنولوجيا التي تقترب من النموذج البيروقراطي للإدارة. والمنظمات ذات تكنولوجيا الإنتاج الكبير تتمتع بنطاق واسع للإشراف، واستجابة للاتصال الشخصي والكتابي، وتستفيد لدرجة عالية من التخصص بين الأنواع المختلفة للعمال. كما أنها تستجيب بشكل كبير للرقابة الرسمية، وإجراءات الموافقة.

وبالمقارنة، فإن منظمات الإنتاج على أساس الوحدة والعملية تتمتع بنطاق ضيق للإشراف، وتستعمل الاتصال اللفظي أكثر من الكتابي، ولديها تخصص أقل بين مجموعات العمال، وتستعمل إجراءات الموافقة والرقابة الرسمية بشكل أقل تكراراً. وتتضمن هذه النظرية أيضاً نقطة على قدر كبير من الأهمية هي أن المنظمات التي استعملت هياكل منسجمة مع تكنولوجياتها كانت اكثر نجاحاً.

إن تكنولوجيا الإنتاج الكبير تقود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي للهيكل التنظيمي. وبما أن أغلب التكنولوجيات تكون منمطة، فإنه يمكن أن يكون هناك قنوات محددة للاتصال، وإجراءات موافقة ورقابة معرَّفة ومحددة بشكل جيد. وبما أن العمليات الإنتاجية يمكن تقسيمها إلى أجزاء فرعية قابلة للتحديد، فإنه يمكن أن يكون هناك درجة عالية من التخصص بين العمال. وبما أن عدد العمال المهرة قليل، وكمية الحذر من اتخاذ القرار لدى العمال قليلة أيضاً، لذلك، فإن نطاق الإشراف لمشرفي الخط الأول يمكن أن يكون عالياً، ويكون الهيكل البيروقراطي أيضاً مناسباً لتكنولوجيا الإنتاج الكبير. والهياكل القطاعية والوظيفية التقليدية يمكن أن تكون ناجحة مع هذا النوع من التكنولوجيا.

علاوة على ذلك، إن تكنولوجيا الوحدة Unit Technology لا تقود بطبيعتها إلى النموذج البيروقراطي. ومع هذه التكنولوجيا، يجب أن تكيف المنظمة تكنولوجياتها لالتقاء الحاجات المحددة للعديد من الزبائن المختلفين أو العملاء. فالقواعد والقوانين البيروقراطية لا يمكن أن تغطي جميع المواقف التي تظهر. إذ أن هناك حاجات تتحكم بالاتصال والتنسيق بين الأنواع المختلفة للعمل، وعلاقات التقارير الصارمة (الشديدة) التي يجب أن تمنع هذا النوع من الاتصال.

إن منظمات الإنتاج المستمر لا يمكن أن تقود التكنولوجيا بنفسها إلى النموذج البيروقراطي. وفي منظمات الإنتاج على أساس العملية يكون هناك أعداد كبيرة من العمال المهرة. وهؤلاء المحترفون يفضلون الاتصال اللفظي غير الرسمي على الاتصال الكتابي الرسمي، ويتوقعوا العمل بشكل جماعي مع مشرفيهم. لذلك، فإن نطاق الإشراف في منظمات

الإنتاج على أساس العملية يكون صغيراً، ويكون هناك اختلاف وتمايز بين الرؤساء ومرؤوسيهم لذلك فإن العلاقات الجانبية، وهياكل المصفوفة تكون أكثر ملاءمة لمنظمات تكنولوجيا العملية المستمرة وعلى أساس الوحدة.

١٨٠ ـ نظرية Aston's Theory: Aston :

مجموعة من علماء الاجتماع الصناعي في جامعة Aston في برمنجهام Birmingham، وتدرس هذه النظرية العلاقة بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي، حيث تقول أن هناك هياكل في وحدات فرعية مختلفة من المنظمة (أي الأقسام والقطاعات) والتي يجب أن تتنوع اعتماداً على الأنواع المختلفة للتكنولوجيا التي تستعملها، وهذه الوحدات تتلاءم مع التكنولوجيا من الدرجة الثانية.

لقد لاحظت مجموعة Aston أن (خصوصاً في المنظمات الكبيرة) الأقسام والقطاعات المختلفة تستعمل تكنولوجيا مختلفة للغاية. على سبيل المثال قد تستعمل المشافي تكنولوجيا الإنتاج الكبير، بينما تستعمل المؤسسات الفنية تكنولوجيا الوحدة.

وتقول هذه النظرية، بما أن هناك أقسام وقطاعات مختلفة تستعمل تكنولوجيات مختلفة، فإن هياكلها يجب أن تتنوع اعتماداً على نوع التكنولوجيا المستخدمة، بحيث لا تكون جميع الوحدات الفرعية مهيكلة بشكل مشابه، كما في استعمال قطاعات الأغذية لتكنولوجيا الإنتاج الكبير، أو استعمال قطاعات الكيماويات لتكنولوجيا العملية المستمرة. لذلك فإن هياكل هذين القطاعين يجب أن تكون مختلفة، إذ يجب أن يهيكل كل قطاع بما يتلاءم مع تكنولوجياته.

١٨١ ـ نظرية Galbraith في التصميم التنظيمي
Galbraith Theory in Organizational Design:

يتناسب عمل Galbraith في التصميم التنظيمي مع تعبير التكنولوجيا من الدرجة الثالثة. فالأنواع المختلفة للتنسيق ونظم الرقابة تكون مناسبة للأنواع المختلفة للتكنولوجيا، وقد عرفها Galbraith على أنها:

«الآليات المستعملة لتنسيق ورقابة عملية الإنتاج»، فإذا كانت المنظمة غير قادرة على ربط الآلات والعمال في عملية واحدة مع تلك العمليات الأخرى، فإن المنظمة لا تكون قادرة على استعمال تكنولوجياتها بشكل فعال.

لقد طوَّر Jay Galbraith إحدى التطبيقات المعروفة جيداً لأجهزة الرقابة والتنسيق المستعملة لربط التكنولوجيات.

وقد حدد سبع استراتيجيات تستعمل لتنسيق النشاطات في المنظمات هي[1] :

١ - القواعد والبرامج Rules & Programs :

التزامات العمل التي تتبع قواعد محددة وأدلة إجراءات سابقة الترتيب .

٢ - التسلسل الهرمي Hierarchy :

التزامات العمل التي تشير لتوقعات القواعد والإجراءات للمشرفين في أعلى الهرم .

٣ - الاستثمار في نظم المعلومات العمودية Investment in Vertical Information Systems :

استعمال المنظمة للحواسب بهدف تنميط الميزانيات والمخزونات وجدولة الوحدات .

٤ - وضع الهدف Goal Setting :

التزامات العمل ذات الأهداف التي تعطي بعض الحذر والتعقل في اختبار كيفية إنجازها .

٥ - إيجاد الموارد البطيئة (القليلة) Creation of Slack Resources :

التزامات العمل التي تعاني من البطء في تحقيق أهدافها والتي يجب استعمالها كما هو مطلوب .

٦ - إيجاد المهام المتسعة ذاتياً Creation of Self-Contained Tasks :

كل مجموعة من العمال مسؤولة عن إنتاج السلعة تعطى موارد كفاية لإنجاز أهدافها ، وكل مجموعة مستقلة في كيفية تنفيذ أهدافها .

٧ - إيجاد العلاقات الجانبية Creation of lateral Relations :

استعمال المنظمة لأدوار مترابطة وقوى المهمة وهياكل المصفوفة لتسريع تدفق الاتصال بين المجموعات المتنوعة في المنظمة .

نلاحظ أن بعض أجهزة الرقابة والتنسيق (١ ، ٢ ، ٣) تتشابه مع ما نتوقع وجوده من البيروقراطية ، ويجب أن نتوقع البيروقراطية في استعمال كمية من القواعد والبرامج لتنسيق عمل العمال ، ومجموعات العمل المتنوعة ، كما يجب توقعها في سلسلة الأوامر من جميع المشكلات غير العادية المرسلة إلى قمة الهرم . كما يمكن أيضاً توقع البيروقراطية بهدف الرغبة في تنميط المعلومات عن الميزانية والمخزونات والجداول المناسبة ، كما يمكن استثمارها في الحواسب للمساعدة في تنميط أعمالها .

ومن ناحية أخرى ، نلاحظ أن هناك العديد من أجهزة الرقابة والتنسيق (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧) ، وهي غير منسجمة مع المنظمات البيروقراطية . وإن ترك ومغادرة هذه الأجهزة يعد نوعاً من

(1) Arnold Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behaveior, Op. Cite, P. 282.

الحذر والتعقل في أيدي العمال. فإيجاد الموارد البطيئة يتعارض مع حاجة البيروقراطية للكفاءة الكلية أو إيجاد العلاقات الجانبية، ويتعارض مع المبادئ الكلاسيكية لسلسلة الأوامر، والتسلسل الهرمي. ولكن السؤال الهام، لماذا تكون الأنواع المختلفة للتنسيق ونظم الرقابة مناسبة للأنواع المختلفة للتكنولوجيا؟

في تكنولوجيات العملية المستمرة والإنتاج الكبير هناك روتينات محددة بشكل جيد يمكن أن تطبق للمرة الثانية. فالتغيرات في المواد الخام، أو في طبيعة العمل تظهر بشكل غير متكرر. لذلك، فإن أجهزة الرقابة البيروقراطية تشبه أدلة الإجراءات ونظم المعلومات الإدارية التي تكون كافية تماماً، حيث يكون العمل منمط، ويمكن أن تمرر وتظهر بعض توقعات الروتين في أعلى الهرم. وللتعامل معها، يكون كافياً معرفة توقعات المشرفين ذوي الحمولة الزائدة مع القرارات التي يتخذونها.

ومن ناحية أخرى أيضاً، في تكنولوجيا الوحدة، فإن هناك كمية من قابلية التغير في العمل، فالمواد الخام لا يمكن تنميطها، علاوة على ذلك، فإن العمال يمكنهم تغيير أسلوب عملهم من عمل إلى آخر. وإن هناك بعض الإجراءات المحددة جيداً يمكن متابعتها ويحتاج العمال كمية من الحذر للقيام بأعمالهم، وأن يتشاوروا بحرية مع زملائهم. ولهذا السبب فإن وضع الهدف وإيجاد مجموعات العمل المرتبطة ذاتياً، والعلاقات الجانبية، وإيجاد الموارد البطيئة التي تكون أكثر صعوبة في إنتاج الوحدة. وهذا لا يكون ببساطة كافياً في تدفق العمل للتطبيق الفعال لآليات الرقابة البيروقراطية الصارمة.

١٨٢ ـ نظرية بيرو Perrow Theory :

تعتمد هذه النظرية على درجة الروتين في مهمة التحويل التي تواجه المنظمة. وتتوقف درجة ونطاق روتينية التكنولوجيا على عاملين أساسيين هما[1] :

أ ـ الاستثناء :

ويعني أنه إذا حصلت المنظمة على مدخلات نمطية، وحولتها إلى مخرجات نمطية تكون درجة الإستثناءات قليلة. أما إذا حصلت على مدخلات مختلفة وحولتها إلى مخرجات مختلفة، تكون درجة الإستثناءات عالية. وفي هذه الحالة تكون درجة روتينية التكنولوجيا قليلة، لأن الإستثناءات ازدادت.

---

(١) د. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٣٣١.

ب ـ المشكلات :

ويتعلق هذا العامل بمدى سهولة أو صعوبة تحليل المشكلات التي تواجه المنظمة عند حدوث الإستثناءات ، وتتوقف درجة صعوبة أو سهولة المشكلة على مدى استخدام قرارات مبرمجة أو ابتكار حلول جديدة أي غير مبرمجة . ففي الحالة الأولى ، فإن المشكلات سهلة أو تكون التكنولوجيا روتينية . أما في الحالة الثانية فتكون المشكلات صعبة وتكون التكنولوجيا أقل روتينياً بحيث تساعد في الوصول إلى الحلول الفعالة .

وقد وضع بيرو مصفوفة لأنواع التكنولوجيا يوضحها الشكل رقم (٣٦)

تكنولوجيا الحرفة	تكنولوجيا غير روتينية
صناعة الأحذية المدارس الحكومية	وحدة بحوث مستشفى أمراض نفسية
تكنولوجيا روتينية	**تكنولوجيا هندسية**
خط تجميع التدريب المهني أو الفني	ميناء الآلات الثقيلة النادي الصحي

الشكل رقم (٣٦) مصفوفة بيرو للتكنولوجيا

ويفسر الشكل السابق كما يلي :

أ ـ تكنولوجيا الحرفة :

وهي تتعامل مع مدخلات ومخرجات نمطية . فمصانع الأحذية تستخدم الجلد لصناعة الأحذية . والمدارس الحكومية تحاول أن تعلم الطلبة المتماثلين ، ومع ذلك ، إذا حدث استثناءات ، مثل طلب خاص على الأحذية ، فإن المشكلة ستكون صعبة التحليل ، وكذلك الحال عند وجود طلبة تعليمهم بطيء .

ب ـ التكنولوجيا الروتينية :

ومن الأمثلة على هذا النوع من التكنولوجيا خط التجميع والمدارس الفنية . وفي هذا النوع يتم التعامل أيضاً مع مدخلات ومخرجات نمطية ، ومع ذلك إذا حدث نوع من الاستثناءات كتركيب خط إنتاجي جديد ، فإن الاستجابة الصحيحة تكون واضحة .

جـ ـ التكنولوجيا الروتينية :

ويتعامل هذا النوع من التكنولوجيا مع مدخلات ومخرجات استثنائية . ويكون تحليل هذه الاستثناءات من الأمور الصعبة ، فمثلاً قد تتعامل وحدة البحوث مع مشكلات غير اعتيادية وصعبة الحل .

د ـ التكنولوجيا الهندسية :

وفي هذا النوع من التكنولوجيا، يكون هناك استثناءات كثيرة في كل من المدخلات والمخرجات المطلوبة، ولكن هذه الاستثناءات يمكن التعامل معها باستخدام استجابات نمطية، فمثلاً الأفراد ذوي الظروف المختلفة عندما يلتحقون بنادي صحي، لكل منهم يكون له هدف معين، ولكن بالرغم من هذا الاختلاف فإن تحديد التدريب الذي يحتاجه كل فرد يكون قرار سهل. ويمكن ترتيب أنواع التكنولوجيا تنازلياً من حيث درجة الروتينية كالتالي:

أ ـ التكنولوجيا الروتينية.

ب ـ التكنولوجيا الهندسية.

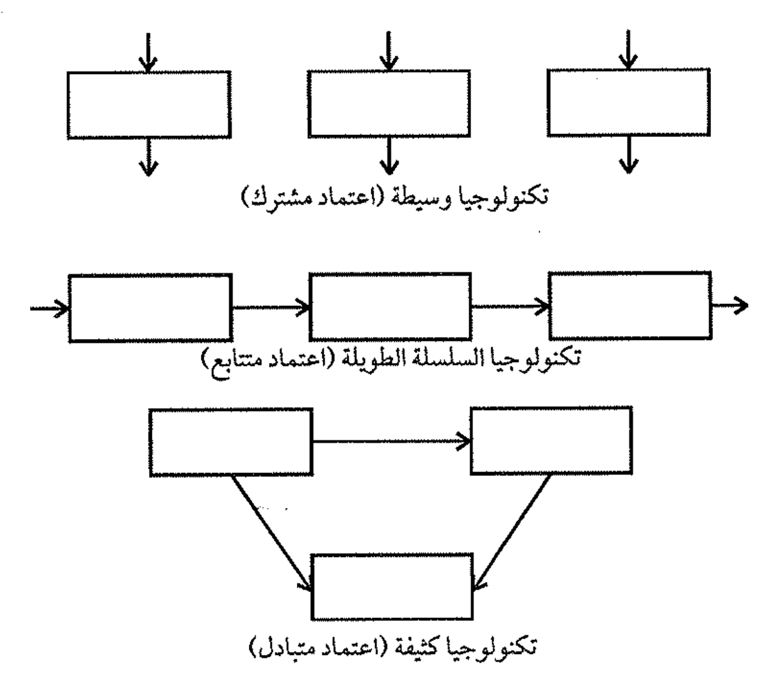
جـ ـ التكنولوجيا الحرفية.

د ـ التكنولوجيا غير الروتينية.

ولتحقيق الفعالية، فإن كل نوع من التكنولوجيا يناسبه هيكل تنظيمي مختلف. فالتكنولوجيا الروتينية يناسبها الهيكل التنظيمي الميكانيكي، أما التكنولوجيا غير الروتينية فيناسبها الهيكل التنظيمي العضوي بحيث يكون أكثر مرونة. ففي الحالة الأولى تكون الاستثناءات من الأحداث الطبيعية قليلة والمشكلات من السهولة تحليلها. وهذا يتطلب درجة عالية من الرسمية والمركزية. أما في الحالة الثانية، فإن الاستثناءات تكون متعددة والمشكلات تكون صعبة، مما يتطلب أن تكون قوة اتخاذ القرارات مركزة حيث يكون هناك مسرح للأحداث، وتقع التكنولوجيا الهندسية والحرفية ضمن هذه الحالة. وبصفة عامة كلما كانت التكنولوجيا روتينية، فإن الهياكل الميكانيكية تكون هي المناسبة.

١٨٣ ـ نظرية تومسون Thomson Theory :

تركز هذه النظرية على الطريقة التي يتم من خلالها تتابع الأنشطة، أو توضعها مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل. والشيء الغالب هنا هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية. أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على المورد. وتتمثل البعض من هذه الموارد في المواد الخام أو المعلومات. ويوضح الشكل رقم (٣٧) تصنيف تومسون للتكنولوجيا.



الشكل رقم (٣٧) تصنيف تومسون للتكنولوجيا

يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة أنواع للتكنولوجيا من وجهة نظر تومسون هي :

أ ـ التكنولوجيا الوسيطة :

تعمل هذه التكنولوجيا في ظل اعتمادية مشتركة . وهذا يعني أن كل وحدة تعتمد على موارد مشتركة إلى حد ما أو التي تجمع من خلال الوحدات الأخرى ، ولكنها تكون مستقلة عن هذه الوحدات . وقد أعطى تومسون مثلاً لهذا النوع من التكنولوجيا هو البنوك التي تعمل كوسيط بين المعترضين المودعين ، وأيضاً مكتب البريد الذي يعمل كوسيط بين مرسلي ومتلقي الرسائل . وقد تتوقف قوة وسلامة البنك ككل على وجود عدة فروع . ولكن هذه الفروع تعمل مستقلة عن بعضها البعض أي أن كل بنك لديه مودعيه ومعترضيه .

ب ـ تكنولوجيا السلسلة الطويلة :

تعمل في ظل التداخل والاعتماد المتتابع . وهذا يعني أن كل وحدة في التكنولوجيا تعتمد على أنشطة الوحدة التي تسبقها في التتابع ويصبح المنتج الممول لكل وحدة مورد ، أو مادة خام للوحدة التالية . ويعتبر الإنتاج كبير الحجم لخطوط التجميع بمثابة المثال الهام لتكنولوجيا السلسلة الطويلة .

جـ ـ التكنولوجيا المكثفة :

تعمل هذه التكنولوجيا في ظل الاعتمادية المتبادلة . وهذا يعني أن هناك دور متداخل ومعلومات متبادلة لابد أن تتوافر بين الوحدات التي تؤدي المهمة ، لكي تتم أو تنجز المهمة بطريقة صحيحة ، ويعتبر الاعتماد والمعلومات المتبادلة مهمة لأن كل مهمة تعتبر مميزة وفريدة . وإن التكنولوجيا المكثفة تكون بمثابة تكنولوجيا مطبقة حسب الطلب . ومن أمثلتها التكنولوجيا المطبقة في حال فريق بحث ذوي مهارات وتخصصات مختلفة ، وخير ما يشير على ذلك حسب رأي تومسون المستشفيات العامة .

وعلى هذا كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر اعتماداً على بعضها البعض ، كلما زادت مشكلات التنسيق والاتصال واتخاذ القرارات . ولتحقيق الفعالية ، فإن كل تكنولوجيا تتطلب هيكل تنظيمي مفصل يتناسب ويسهل هذه المهام . وقد حدد تومسون الهيكل التنظيمي المناسب لكل تكنولوجيا كالتالي :

أ ـ هيكل التكنولوجيا الوسيطة :

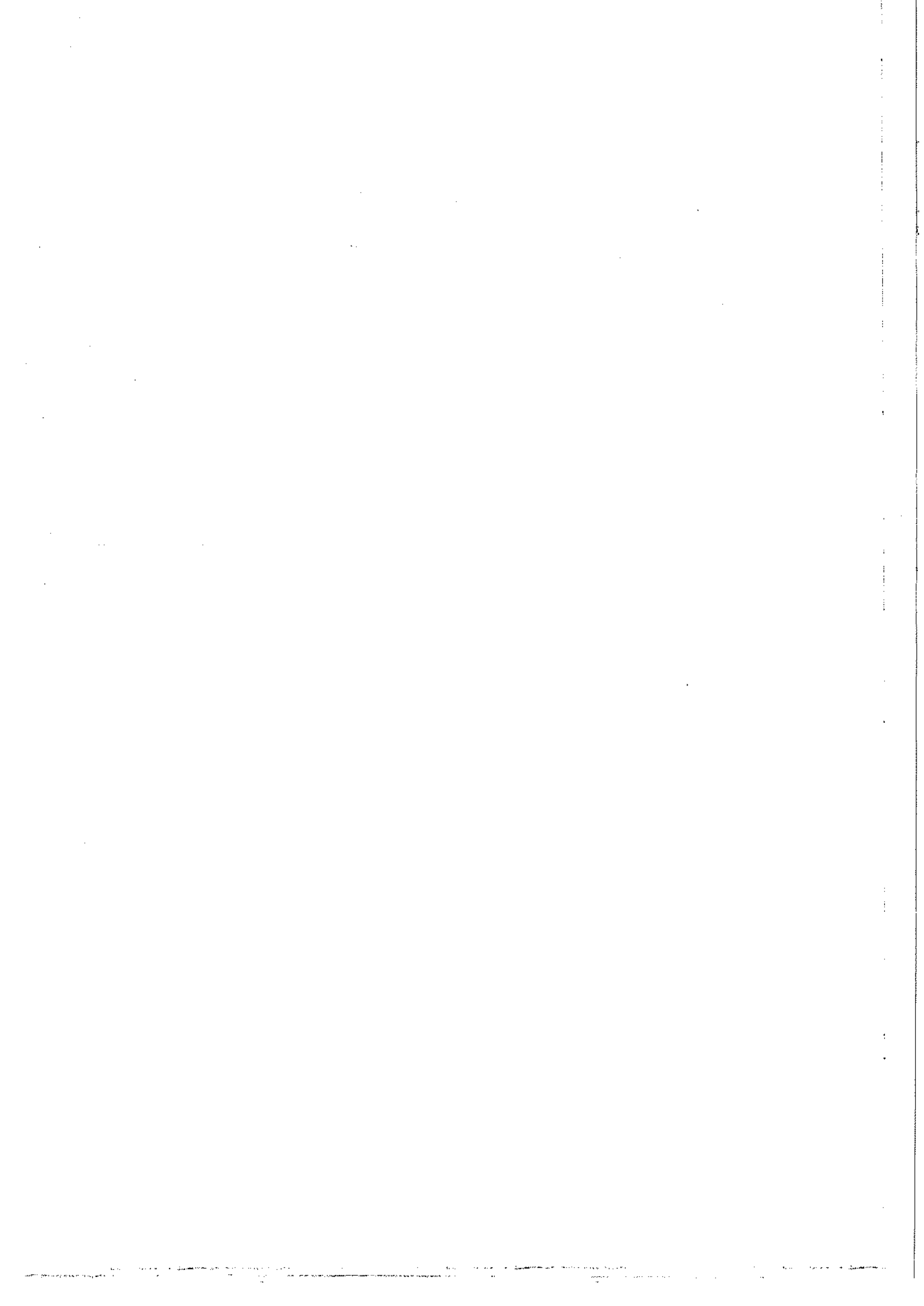
بما أنها تعمل في ظل الاعتماد المشترك ، لذلك يجب أن تكون قادرة على تحقيق التنسيق من خلال تنميط القواعد واللوائح والإجراءات . وهذه الرسمية تدل على الهيكل الميكانيكي .

ب ـ هيكل تكنولوجيا السلسلة الطويلة :

ومن الممكن أن يهيكل بطريقة ميكانيكية ، ولكن الطلب المتزايد للتنسيق الناتج عن الاعتماد المتتابع بين الوحدات ، لابد وأن يقابل بالتخطيط والجدولة والاجتماعات .

جـ ـ هيكل التكنولوجيا المكثفة :

يتطلب تنسيق مكثف ، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التكيف المتبادل والهيكل العضوي الذي يسمح بتدفق المعلومات بحرية وسلاسة بين الوحدات .



الباب الخامس
نظريات السلوك

الفصل التاسع عشر
نظريات سلوك المستهلك

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:

١٨٤ ـ نظرية هوارد ـ شيث The Howard - Sheth Theory:

تبنى هذه النظرية على أربعة عناصر رئيسية هي[1]:

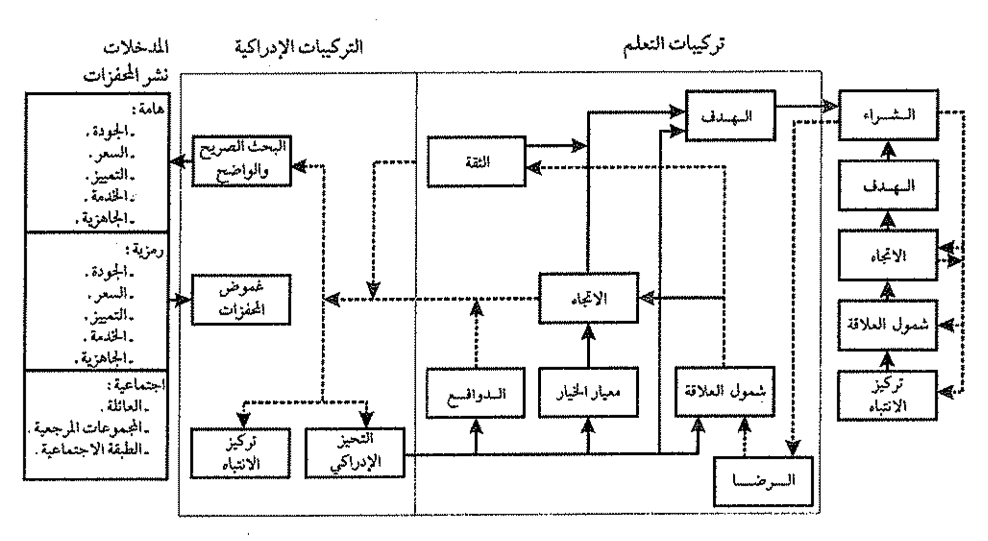
أ ـ المدخلات Inputs

ب ـ التركيبات الإدراكية Perceptual Constructs

جـ ـ تركيبات التعلم Learning Constructs

د ـ المخرجات Out Puts

ويوضح الشكل رقم (٣٨) نظرية هوارد ـ شيث.



الشكل رقم (٣٨) نظرية هوارد ـ شيث في سلوك المستهلك

(1) Rice, Chris: Consumer Behavior, International Encyclopedia of Business and management, Edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 3, 1996, P. 741.

يتضح من الشكل ما يلي :

١ . المدخلات:

وتتضمن أنواع مختلفة من المعلومات والمحفزات المرتبطة بالعلامة أو السلعة المتوفرة للمستهلك . ويحدد هوارد وشيث ثلاثة أنواع من المحفزات أو المثيرات هي :

أ ـ محفزات هامة Significative وترتبط بالمواصفات والخصائص الفنية للسلعة .

ب ـ محفزات رمزية Symbolic وترتبط بالعناصر المرئية والفعلية للرسائل الإعلانية .

جـ ـ محفزات اجتماعية Social وهي مرتبطة بالمدخلات في البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد .

٢ . التركيبات الإدراكية:

وتقسم إلى أربعة عناصر أو مراحل هي :

أ ـ غموض المحفزات Stimulus Ambiguity ويظهر عندما يكون المستهلك غير واضح حول الرسالة التي يتلقاها .

ب ـ البحث الصريح والواضح Overt Search : أي التغلب على حالة عدم التأكد وحلها عن طريق البحث الصريح والواضح . وهذا يتطلب الاستفهام من قواد الرأي والشراء من المصادر الملائمة أو زيارة الأماكن الملائمة للحصول على معلومات أكثر .

جـ ـ إثارة الانتباه Attention : أي تركيز الانتباه على المعلومات الهامة .

د ـ التحيز الإدراكي Perceptual Bias : تأثر الانتباه بالتحيز الإدراكي كالتشوهات والتوقعات والعوامل الموقفية التي تلعب دوراً هاماً في هذا التحيز .

وهذه التركيبات الادراكية تؤثر بشكل قوي على نتيجة تركيبات التعلم .

٣ . تركيبات التعلم:

وتقسم إلى :

أ ـ الدوافع Motives :

أي أن المستهلك يتحرك لإرضاء الحاجة المدركة .

ب ـ معيار الخيار Choice Criteria :

تأثير التحفيز على معيار الخيار . ويقترح Howard & Sheth أنه إذا لم يكن هناك معيار فمن الممكن اللجوء إلى العملية الكثيفة لحل المشكلة . وإذا حدد المعيار ، وكانت العلامات

غير مقيمة ، فإن حل المشكلة سيكون من طبيعة محدودة جداً ، بينما إذا كان المعيار معروف ، وتم تقييم العلامة ، فإن الشراء الروتيني سيوفي بالغرض .

جـ ـ شمول العلامة Brand Comprehension :

إدراك المستهلك للسعر بشكل كلي ، أو حتى بشكل نظري على الأقل . وهذا الشمول يتأثر بالرسائل الموجهة للمستهلكين من قبل المسوقين . كما أن له أثره على اتجاهات المستهلك نحو السلع والعلامات . هذا وإن عمليات تشكيل الاتجاه والتغير هي ذات أهمية معتبرة .

د ـ الثقة Confidence :

وهي عنصراً هاماً آخر في اتخاذ قرار الشراء .

هـ ـ الاتجاه Attitude :

إن الاتجاهات والتقييمات المنفذة تحدد مستوى ثقة الفرد بالسلعة ، وإمكانية شعوره بأن لديها القدرة على إرضاء حاجته المدركة ، وعندئذ تقود مجموعات الاتجاهات والثقة إلى هدف الشراء للسلعة الذي يقود بدوره إلى القيام بالشراء . والشراء التالي يحقق الرضا . وتعزز التغذية العكسية إدراك المستهلك للعلامة .

٤ . المخرجات:

أي أن السلوك الفعلي للمستهلك ينتج من تتابع بسيط مع انتباه يقود لشمول العلامة والاتجاه والهدف وأخيراً الشراء . بالإضافة إلى ذلك ، فإن هناك حلقات للتغذية العكسية في كل أجزاء هذه العملية . ومع الشراء يتأثر الاتجاه الذي يمكن أن يؤثر بدوره على الهدف وشمول العلامة .

١٨٥ ـ نظرية إنجل The Engel Etal Theory :

قدمت النظرية في البداية في عام ١٩٦٨ ثم عدّلت من قبل Engel Etal في عام ١٩٩٠ ، وهي تدرس عملية الشراء كحل لمشكلة أو تجربة لاتخاذ القرار . وتفترض أن المستهلك لديه مشكلة يمكن أن تحل عن طريق شراء السلعة أو الخدمة الملائمة . فالحل الأكثر شيوعاً لحل المشكلة ينتج من خلال :

١ ـ تعريف المشكلة .

٢ ـ توليد الحلول البديلة .

٣ ـ تقييم البدائل .

٤ ـ تقرير الحل المناسب .

٥ ـ تطبيق القرار .

٦ ـ متابعة النتائج .

ويقترح Engel أن هذه العملية في البيئة التسويقية تصبح إحدى المجالات التالية :

أ ـ التحفيز وإدراك الحاجة .

ب ـ البحث عن المعلومات .

جـ ـ تقييم البدائل .

د ـ الشراء .

هـ ـ النتائج .

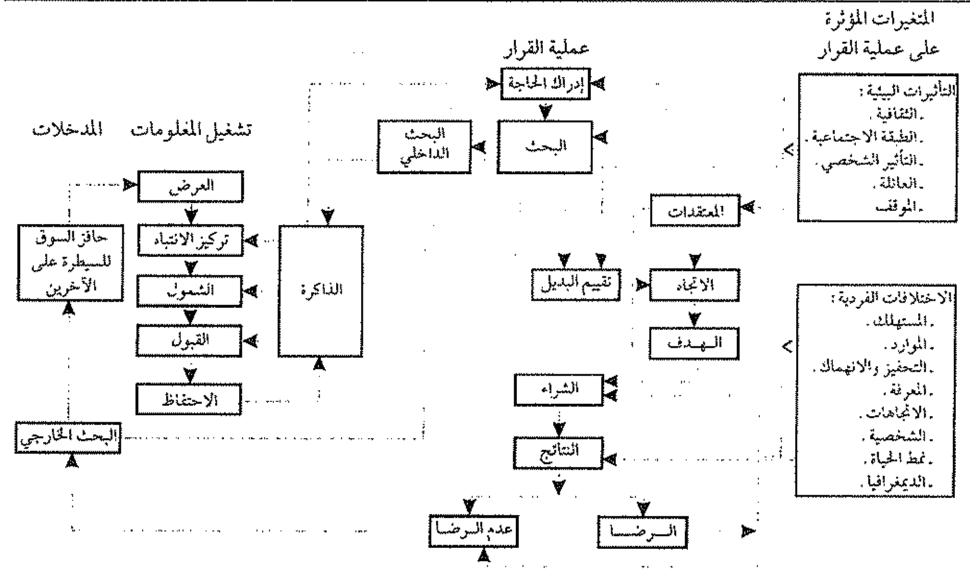
ويوضح الشكل رقم (٣٩) نظرية إنجل في سلوك المستهلك . ويصف هذا الشكل العملية المعقدة المعروفة للسلوك المستهدف لحل المشكلة Extended Problem Solving (EPS) . ويعتقد إنجل أن الشكل المعدَّل للنظرية يمكن أن يستعمل أيضاً لوصف الاستخدام المنخفض ، والسلوك المحدود لحل المشكلة Limited Problem Solving (LPS) . ويقترح أيضاً أن الاختلاف الرئيسي بين السلوك المستهدف لحل المشكلة (EPS) والسلوك المحدود لحل المشكلة (LPS) ليس في الحالة ، بل في مستويات الوقت والجهد المبذول في البحث عن المعلومات الخارجية وتقييم البدائل .

وتقدم النظرية أيضاً مقارنة هامة مع نظرية هوارد شيث ، فالتأكيد الأكبر في نظرية هوارد ـ شيث يوضع على الادراك Perception والاتجاهات Attitudes وعمليات التعلم Learning Processes . بينما يؤكد إنجل على عمليات إتخاذ القرارات . وتتشابه كلتا النظريتين في أنها تُفترض للمستهلك الذي يمارس سلوكه بشكل عقلاني ورشيد . كما أن نظرية إنجل تعد للرضا أو التسوية بهدف تنظيم النتيجة المرضية ، على العكس من تكوين وإيجاد الفكرة المناسبة . وقد انتقد البعض هذه النظرية من ناحية :

أ ـ إنها تتضمن عوامل اجتماعية وبيئية ، ولكنها لا تحدد بشكل مناسب العلاقات فيما بينها .

ب ـ إن فصل البحث عن المعلومات وتقييم البدائل ليس واقعياً .

جـ ـ إن القوة التقديرية لهذه النظرية محدودة .



الشكل رقم (٣٩) نظرية إنجل في تفسير سلوك المستهلك.

١٨٦ ـ نظرية رايز Rice's Theory :

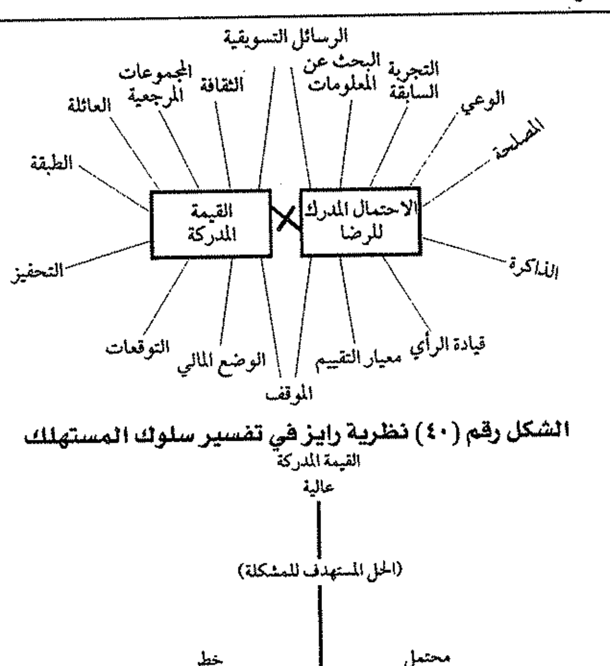
تحدد هذه النظرية على أساس نظرية التوقع في التحفيز والتطبيقات السلوكية لها . وتحاول أن تفترض عملية اتخاذ القرار مع نظرية الاتجاه Attitude Theory . وفي هذه النظرية يواجه المستهلك خيار السلوك بتأثير عاملين :

أ ـ القيمة المرتبطة بالنتائج ، أي القيمة المدركة (PV) Perceived Value .

ب ـ ادراك احتمال ظهور كل نتيجة ، أي الاحتمال المدرك للرضا Perceived Probability of Satisfaction (PPS) .

وعن طريق ضرب العاملين ببعضهما البعض ينتج لدينا المنفعة الشخصية Subjective Utility (ST) كما في المعادلة التالية : SU = PV + PPS

وتفترض هذه النظرية أن المستهلكين منطقيين ورشيدين ، لكن ضمن حدود قيمهم وادراكاتهم الشخصية . ويوضح الشكل رقم (٤٠) نظرية رايز في تفسير سلوك المستهلك . وهذه النظرية تسمح بتحليل سلوكيات الشراء من خلال البعدين السابقين (القيمة المدركة ، والاحتمال المدرك للرضا) كمحورين على الشبكة . كما يظهر في الشكل رقم (٤١) الذي يوضح أنواع الشراء المحلل وفقاً لنظرية رايز .



الشكل رقم (٤٠) نظرية رايز في تفسير سلوك المستهلك

القيمة المدركة عالية

(الحل المستهدف للمشكلة)

خطر | محتمل

الاحتمال المدرك للرضا منخفض | عالي الاحتمال المدرك للرضا

مرفوض | اعتيادي

(الحل المحدود للمشكلة)

القيمة المدركة منخفضة

الشكل رقم (٤١) أنواع الشراء وفقاً لنظرية رايز

ويقترح هذا التحليل أن المستهلكين يمكن أن يرتبطوا بسلوكيات الحل المستهدف للمشكلة (EPS) عندما تكون القيمة المدركة للسلعة (نتيجة الشراء) عالية. وبشكل معاكس، فإن سلوك الحل المحدود للمشكلة يترافق مع القيمة المدركة المنخفضة. هذا وإن قيم القيمة المدركة والاحتمال المدرك للرضا يمكن الحصول عليها باستعمال الشبكة السابقة، وهي يمكن أن تقع في إحدى الحالات التالية. كما يظهر في الشكل:

أ ـ قيمة مدركة منخفضة / احتمال مدرك للرضا منخفض Low PV / Low PPS:

وفي هذه الحالة لا تظهر أية أهمية للشراء.

ب ـ قيمة مدركة منخفضة / احتمال مدرك عالي Low PV / High PPS:

وغالباً ما ترتبط القرارات في هذه الحالة بالشراء الاعتيادي.

جـ- قيمة مدركة عالية / احتمال مدرك للرضا منخفض High PV / Low PPS :

حالة الخطر، أو الشراء بهدف تحقيق نتيجة ما. ولكن في بعض الأوقات قد يظهر السلوك على أنه غير عقلاني أو رشيد.

د- قيمة مدركة عالية/ احتمال مدرك للرضا عالي High PV/High PPS :

وتمثل هذه الحالة السلوك الناتج عن المستهلكين عندما تكون القيمة والرضا عاليين، والشراء هو الذي يؤدي إلى النتيجة المقصودة.

إن هدف التسويق هو إنشاء القيمة المدركة للسلع والخدمات، والاحتمال المدرك للرضا اللذان يتلوان الشراء. وباستعمال التنوع في نماذج الاتصال والعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، فإن سلوكيات المستهلكين تتأثر أكثر فأكثر بالحالة الرابعة الأخيرة.

الفصل العشرون
نظريات تفسير سلوك المستهلك

تقسم نظريات تفسير سلوك المستهلك إلى الأنواع التالية :

١٨٧ ـ نظرية المنفعة الحدية Marginal Utility Theory :

تشير المنفعة الحدية لمنفعة الوحدة الأخيرة . أي أن(١) :

منفعة الكمية × من سلعة ما = (المنفعة الكلية لـ X) ـ (المنفعة الكلية لـ X-1)

وعلى هذا الأساس إذا تزايد استهلاك فرد ما من سلعة ، فإن المنفعة الحدية لابد وأن تنخفض . ويفسر ذلك من خلال الحاجات الإنسانية Human Needs التي هي قابلة للإشباع التام ، ولابد من وصول الفرد عندما يتزايد استهلاكه إلى مرحلة يجد فيها أن استهلاكه لوحدة إضافية لا يحقق له أية منفعة . ومن وجهة النظر الاقتصادية ، إن الموارد ذات منفعة تبدأ بالتزايد ، وخاصة في الوحدات الأولى التي تثير رغبة المستهلك إلى استهلاك المزيد من هذه الموارد ، إلا أن المنفعة الحدية لابد أن تبدأ بالانخفاض بعد حد معين بشرط أن تكون الوحدات المتزايدة متعادلة ، وإلا فإن هذه المنفعة قد تستمر في التزايد إلى ما لانهاية عندما تكون كل وحدة إضافية أفضل من سابقتها من حيث الكم والنوع .

ومن ناحية أخرى ، إن المستهلك يفاضل بين احتياجاته ويرتبها وفق أولويات معينة ووفقاً لدرجة إلحاحها على أساس الدخل والأسعار أيضاً . ويرغب أن يكون توزيعه لدخله متفقاً مع مفاضلته لحاجاته فلا ينفق على إحدى حاجاته أكثر أو أقل مما يجب ، وذلك لكي يغدو متوازناً فلا يكون ثمة منفعة يجنيها من تغييره لتوزيع دخله . وبالتالي يحقق لنفسه أقصى إشباع كلي ممكن في حدود دخله ، وفي حدود الأسعار السائدة . وهذا يشير إلى أن النظرية تقوم على افتراضين رئيسيين هما(٢) :

---

(١) د. محمد الناشد : التسويق وإدارة المبيعات : مدخل تحليلي كمي ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٦ ، ص ١٠٨ .

(٢) د. إبراهيم حياني ، وزكي حنوش : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ١٩٩٠ ، ص ٣٦ .

أ ـ إن المستهلك يبغي تعظيم المنفعة التي يحصل عليها باستهلاكه لسلعة معينة.

ب ـ إن المستهلك لديه سلم تفضيل بين السلع الموجودة في السوق. وعلى ذلك، فإن القرارات التي يتخذها لشراء سلعة معينة تتأثر بمدى المنفعة التي يتوقعها من الكميات المختلفة من السلع المشتراة.

والعوامل المؤثرة في قرارات الاستهلاك هي:

أ ـ الدخل الذي يحصل عليه المستهلك.

ب ـ الأسعار التي تعرض بها السلع في السوق.

وعلى هذا يحقق المستهلك أقصى منفعة من إنفاق دخله على السلع، عندما ينفق هذا الدخل بالشكل الذي تكون فيه[1]:

$$\frac{\text{المنفعة الحدية للسلعة x}}{\text{سعر السلعة x}} = \frac{\text{المنفعة الحدية للسلعة Y}}{\text{سعر السلعة Y}} = \text{إلخ من سلع}$$

وتجدر الإشارة إلى أن درجة استجابة طلب المستهلك للتغيير في سعر السلعة التي تدخل ضمن المجموعة التوازنية تكون في محصلة لتأثير عاملي الدخل والإحلال. ويكون نوع التغير بالزيادة أو النقص، ومقداره نتيجة هذه المحصلة. إذ تنقص منفعة وحدة النقود بالنسبة للمستهلك بزيادة دخله وتزيد منفعة هذه الوحدة عن نقصانه، إلا إذا وجه المستهلك هذه الزيادة في دخله نحو الادخار الذي لم يدخل في حدود دخله الأصلي، في سلم التفضيل، أو سدد العجز من مدخراته السابقة، في حالة انخفاض دخله، كي يحافظ على الكميات التي يشتريها من السلع إلى أن تنفذ هذه المدخرات. وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية[2]:

١ ـ يقوم التحليل السابق على فكرة تناقص المنفعة، حيث تقل حدة الطلب على سلعة بزيادة استهلاكها، إذا بقيت الأشياء الأخرى على حالها، وبالتالي تتناقص منافع الوحدات المتعاقبة، أي أنه يتوقف على ثبات تلك الأشياء الأخرى، كما أنه يناقض حقيقة أن استهلاك سلعة ما قد يولد لدى الفرد رغبات جديدة فتتزايد منفعتها.

٢ ـ إن المستهلك سيعمد إلى تغيير مشترياته كلما تغيرت الأسعار، ومهما كان مقدار تغيرها. مع أن الكثير من مشتريات الفرد يكون بتأثير العادة. كما أن المستهلك لا يستطيع أن يسجل بدقة جميع التغيرات الطارئة.

---

(١) د. أكرم شقرا: إدارة الإنتاج / العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥، ص ٤٧.

(٢) د. محمد الناشد: التسويق وإدارة المبيعات، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

٣ ـ إمكانية قياس المنفعة، وهذا الشعور شخصي نحو السلع لا يمكن قياسه.

١٨٨ ـ النظرية النفسية Psychological Theory :

تركز على المستهلك الفرد، وعلى التحليل النفسي لعملية اتخاذ القرارات الاقتصادية.

ويعرّف السلوك الإنساني Human Behavior في هذه النظرية على أنه:

«محصلة التفاعل بين الفرد بما يحمل من عادات واتجاهات ودوافع مع البيئة التي يعيش فيها في ظل قيود الدخل والموارد الاقتصادية المختلفة المتاحة له». وبذلك فإن العوامل المؤثرة على السلوك الاستهلاكي هي:

أ ـ الدخل والموارد المالية.

ب ـ عوامل شخصية مثل الاتجاهات والتوقعات.

إن هذه النظرية تعتبر عملية الشراء للسلع المعمرة، والتي تتطلب إنفاقاً كبيراً. كما أنها في الوقت نفسه انعكاس لتخطيط وتفكير سابقين من جانب المستهلك. لهذا السبب فإنها تركز على أهمية الاتجاهات والتوقعات الفردية كمحدد للسلوك الاستهلاكي.

وعلى هذا، فإن المستهلك يختار المعلومات التي يتم إدراكها عن البيئة المحيطة به، ويميل إلى التفاعل مع تلك البيئة تبعاً لاتجاهاته ودوافعه وتوقعاته مقيداً في ذلك بدخله وموارده المالية. وبمجرد أن يتخذ المستهلك قراراً معيناً فإنه يميل إلى تكراره بعد ذلك. وتنص هذه النظرية على أن الدوافع مختلفة وقد تكون متناقضة.

وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

١ ـ إن هناك دافع كامن وراء كل سلوك.

٢ ـ إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف نابع من حاجات الفرد.

٣ ـ إن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب. فهو يعزى لسبب قد يكون ظاهراً أو خفياً، لاشعورياً، أو غير شعوري. وقد يكون هذا السلوك متعدد الأسباب تبعاً لتعدد الحاجات.

٤ ـ يرتبط السلوك الإنساني بأحداث أو عمليات مسبقة وأخرى تليه، فهو ليس بسلوك منعزل أو قائم بذاته.

٥ ـ قد يؤثر اللاشعور تأثيراً جوهرياً في سلوك الفرد الذي قد يخفى عليه إدراك السبب، أو الأسباب التي توجهه، أو تحرضه لسلوك معين. وهذا السلوك مقيد بخبرات وتجارب الفرد.

٦ ـ إن فهم شخصية الفرد يتطلب فهم الصراع القائم بين الدوافع والميول والرغبات من ناحية، وبين البيئة الاجتماعية وظروفها وأعراضها من ناحية أخرى.

٧ ـ إن لكل شخص مجالاً نفسياً يتحرك، أو يسلك سلوكاً معيناً ضمن حدوده. وهذا السلوك هو استجابة لمؤثرات داخلية وخارجية تعمل على تنظيم التفاعل النفسي بحيث يتم الخروج بموقف يترجم إلى سلوك.

١٨٩ ـ النظرية الاجتماعية Social Theory :

تقول هذه النظرية أن قرارات الاستهلاك تتأثر بالموقف الاجتماعي والظروف الاجتماعية السائدة، أي أن الاستهلاك هو ظاهرة اجتماعية. وإن النظام الاجتماعي يعطي أهمية اجتماعية كبرى للأفراد الناجحين أصحاب الدخول العالية. ويميل هؤلاء إلى إتباع أنماط استهلاكية متميزة تدعو غيرهم إلى تقليدهم رغبة في الاقتداء بهؤلاء المرموقي المركز الاجتماعي. وتقسم هذه النظرية التأثيرات الاجتماعية إلى الأنواع التالية[1] :

أ ـ الثقافة Culture .

ب ـ الثقافات الفرعية Sub Cultures .

جـ ـ الفئة الاجتماعية Social Class .

د ـ المجموعات المرجعية Reference Groups .

هـ ـ المجموعات وجهاً لوجه Face-to-Face Groups .

و ـ العائلة Family .

ز ـ الفرد Person .

وكلما زاد اتجاه الفرد نحو هذه التأثيرات تقل مقاومتهم ويميلون إلى تغيير أنماطهم السلوكية والاستهلاكية، وشراء السلع. وبذلك فإن قرارات الشراء تكون بتأثير عاملين هما :

أ ـ درجة التعرض للسلع عالية الجودة.

ب ـ مقاومة الفرد ورغبته في الإدخار.

أي أن الرغبة في التقليد تزيد من قوة الرغبة في تحسين مستوى المعيشة، الذي يأخذ شكل رفع مستوى جودة السلع المستهلكة، وزيادة تعرض الأفراد للسلع الجيدة، وزيادة الضغط عليهم أيضاً في الشراء.

---

1) Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning and Control, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1967, P. 90.

الفصل الحادي والعشرون
نظريات تغير السلوك

تقسم نظريات تغير السلوك إلى الأنواع التالية :

١٩٠ ـ نظرية المعتقد الصحي Health Belief Theory :

تحاول هذه النظرية فحص الظروف الضرورية لظهور التغير السلوكي . وتقر بأن الفرد يقوم بالعمل بهدف منع أو فحص أو رقابة الظروف والموقف الذي يحدد بناءً على العوامل التالية[1] :

أ ـ المشاعر المدركة Perceived Susceptibility :

وتشير إلى اعتقاد الفرد وحساسيته تجاه المواقف والظروف .

ب ـ إدراك الخطورة Perceived Severity :

ويشير إلى اعتقاد الفرد بأن حصوله على الموقف يقود إلى نتائج عكسية .

جـ ـ إدراك الفوائد Perceived Benefits :

يجب أن يعتقد الفرد أن ارتباطه بالسلوك الوقائي سيخفض التهديد ، أو أنه يقدم نتائج إيجابية هامة .

د ـ إدراك العوائق Perceived Barriers :

يجب أن يعتقد الفرد أن التكاليف النفسية أو الملموسة لأداء السلوك هي ذات أهمية أقل من الفوائد المكتسبة .

هـ ـ ترتيبات العمل Cues to Action :

يجب أن يواجه الفرد الأشياء التي تدعم الاستعداد لأداء السلوك وإنجازه .

و ـ الكفاءة الذاتية Self Efficacy :

يجب أن يعتقد الفرد أنه يستطيع القيام بالعمل .

---

(1) Weinreich, Nedrakline: Hands-On social Marketing: Astep - by - Step Guide, Sage Publication Inc., London, 1999, P. 92.

وفي استعمال نظرية المعتقد الصحي ، يجب أن تتضمن رسائل التغير السلوكي عناصر متعددة. فحملة التوعية يجب أن تتضمن إقناع الفرد بالأخطار المحدقة به .

١٩١ ـ نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavoir :

تبعاً لنظرية السلوك المخطط ، فإن الهدف السلوكي هو التحديد الأكثر أهمية للسلوك ، فإذا قام أحد الأفراد بالتخطيط لأداء السلوك في إحدى الأوضاع الخاصة ، عندئذ فإن السلوك من المحتمل أن يظهر. ويتأثر الهدف بالعوامل الثلاثة الرئيسية التالية :

أ ـ الاتجاه نحو السلوك Attitude Toward the Behavior :

معتقدات الفرد حول النتائج الإيجابية والسلبية التي من المحتمل ظهورها في السلوك ، والترجح النسبي لأهمية كل منها .

ب ـ المعايير الموضوعية المترافقة مع السلوك :

Subjective Norms Associated With the Behavior:

معتقدات الفرد المرتبطة بالأفراد الهامين في فكره الحياتي والمعيشي نحو السلوك ، وكيفية تحفيز الفرد بشكل قوي لالتقاء توقعاتهم المختلفة .

جـ ـ الرقابة السلوكية المدركة Perceived Behavior Control :

إدراك الفرد لنقاط القوة في العوامل الخارجية التي تجعله أسهل وأكثر صعوبة للقيام بالسلوك .

١٩٢ ـ نظرية التعلم الإدراكي الاجتماعي Social Cognitive Learning Theory :

تقوم نظرية التعلم الإدراكي الاجتماعي على فكرة ، أن التغير السلوكي يتأثر بعوامل تقع ضمن الفرد والبيئة التي يعيش فيها . وكما هو الحال في نظرية السلوك المخطط . فالفرد يحفز للعمل ، إذا اعتقد أن هناك نتائج إيجابية متوقعة للسلوك تفوق النتائج السلبية المتوقعة . فإذا لم ينجز فرد ما السلوك بشكل واضح فعندئذ تكون معتقداته تشتق في الواقع من ملاحظة ما يحدث ، عندما يقوم الآخرون بأعمالهم ، وعندما يتشابه الأفراد مع الفرد الذي ينجز السلوك ، والذين يكافئون على أعمالهم ، حيث يكون الفرد أكثر ميلاً لمتابعة نفس نماذج السلوك . فالفرد يمكن أن يتعلم كيفية قيامه بالسلوك عن طريق الانتباه لنماذج السلوك الأخرى التي يقوم بها الأفراد . فمن المحتمل أن يتبنى السلوك الأكثر احتمالاً ، إذا كان يحمل في داخله معنى الكفاءة الذاتية بافتراض أن لديه المهارات والقدرات لإنجاز السلوك .

١٩٣ ـ نظرية مراحل التغير Theory of Change Stages :

تصف هذه النظرية المراحل التي يمر بها الفرد خلال مسيرته لتبني السلوك. ويمكن أن يستعمل هذا النموذج في العديد من برامج التسويق الاجتماعي. ومراحل التغير حسب هذه النظرية هي كما يلي:

أ ـ ما قبل التأمل والتفكير Pre Contemplation :

لا يدرك الفرد المشكلة المحتملة، ولا يعتبر نفسه في خطر. ولا تلقى جميع الرسائل المرتبطة بالتغير السلوكي في هذه المرحلة الانتباه الكافي. ويجب أن يكون الهدف الرئيسي هو تكوين إدراك حول المشكلة.

ب ـ التأمل والتفكير Contemplation :

في هذه المرحلة يدرك الفرد أنه في خطر ويبدأ بالأخذ بعين الاعتبار بعض الأشياء الهامة. ويؤكد فوائد السلوك التي من المحتمل أن تحرك الفرد إلى المرحلة التالية. ويساعد في ذلك زيادة الضغط الاجتماعي المدرك.

جـ ـ الاستعداد Preparation :

وهنا يقرر الفرد، إذا كان يجب أن يقوم بالعمل، أو أن يتعلم أكثر حول ما هو مطلوب. فإذا اصطدم الفرد ببعض القيود والمعوقات التي تغير سلوكه، فإن العملية يمكن أن تفوض في هذه النقطة. لذلك فإن الرسائل التي تتحرك للفرد من العمل يجب أن تخفض القيود المدركة كلما أمكن ذلك. ومن الضروري أن تغطي المهارات الضرورية.

د ـ العمل Action :

ينجز الفرد السلوك مرة واحدة، ويحدد بنفسه فيما إذا كان مناسباً. فالتدعيم الإيجابي في هذه المرحلة من المحتمل أن يجعل الفرد يعمل ثانية.

هـ ـ الصيانة والمحافظة Maintenance :

يستمر الفرد في أداء السلوك في الوضع المناسب. ويجب أن تقدم الرسائل التدعيم والمحافظة على الالتزام كالمساعدة في وضع الهدف والتغلب على المعوقات المحتملة.

ومع أي سلوك معطى، يمكن أن يتوقف الفرد في مرحلة خاصة من العملية، أو يعود إلى المرحلة السابقة. إذ يمكن أن يتحرك شخص ما ذهاباً وإياباً بين الاستعداد والعمل لمرات عديدة خلال مسيرة حياته، خصوصاً بالنسبة للسلوكيات التي تتطلب تغيرات طويلة الأجل في أنماط الحياة كتخفيض الوزن أو الامتناع عن التدخين. وباستعمال هذا النموذج يمكن تقسيم الجمهور المستهدف من خلال المراحل السابقة، وعنونة كل قسم يقع في المراحل المختلفة للحملة.

١٩٤ ـ نظرية نشر الابتكارات Theory of Innovations Diffusion :

تتبع النظرية السابقة تحركات الأفراد بمرور الوقت. بينما تصف نظرية نشر الابتكارات تحرك الابتكار الخاص عن طريق المجتمع. فمع أي سلعة أو ممارسة جديدة سيكون هناك بعض الأفراد هم الأوائل في تبنيها بينما ينتظر الآخرون مجموعاتهم المناظرة المقبولة، وآخرون منهم لا يزالون يغيرون طرائقهم. وبالنسبة للابتكار الخاص، فإن الأفراد ينتمون لإحدى المجموعات المحددة على قبول الفكرة الجديدة أو الممارسة.

وهذه المجموعات هي[١] :

أ ـ المبتكرون Innovators :

ويشكلون نسبة ٥ , ٢٪ من الحصة الكلية للسوق، يتصفون بالمغامرة، والميل الشديد لتجربة الأفكار والسلع والخدمات الجديدة. وهم أول من يتبنى هذه السلع والخدمات الجديدة. وقد يكون لديهم رأس مال خطر كبير، ويحاولون دائماً أن يحسبوا الأخطار. وهم مقنعون بشكل جيد، ويأتون ويتشكلون من عائلات محددة بشكل جيد. وهم عالميون وليسوا محليين. وقد يكون لهم أصدقاء خارج المجتمع، ويكون لديهم مصادر خاصة للحصول على المعلومات من المجتمع المحلي. وقد يتعاونون ويندمجون مع مبتكرين آخرين، ويرتبطون بمصادر علمية وغير شخصية، ويمكن أن يختصوا لمنظمات وطنية أو إقليمية أو دولية. وقد تمثل نجاحاتهم المجتمع ككل.

ب ـ المتبنون الأوائل Early Adoters :

يتصف هؤلاء بدرجات أقل للمغامرة بالمقارنة مع المبتكرين. وهم اجتماعيون ومحترمون من معظم فئات وأفراد المجتمع الذين يعيشون به. ويحاول قادة الرأي إيصال نصائحهم إلى المستهلكين، وهم لا يشكلون سوى ٥ , ١٣٪ من أفراد المجتمع أو المستهلكين المحتملين بالنسبة للسلعة الجديدة. وقد يظهروا كقواد رأي يؤثرون على أفكار الأفراد الآخرين[٢].

جـ ـ الأغلبية المبكرة Early Majority :

يمثل هذا النوع حوالي ٣٤٪ من المجموع الكلي للمستهلكين. وهم لا ينتظرون أوقاتاً طويلة للقيام بتجربة الجديد من السلع والخدمات. ويتصفون بمجموعة هامة من الخصائص منها :

---

(١) رعد الصرن : إدارة الإبداع والإبتكار : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة الرضا للمعلومات (١٦٩) دار الرضا للنشر، ط ١، دمشق، آب ٢٠٠٠، ص ٣٢٥.

(2) Jobber, David: Principles and Practices of Marketing, Mc Graw-Hill Book Co., London, 1995, P. 310.

أ ـ الدخل المتوسط .

ب ـ وظائف ذات مكانة متوسطة .

جـ ـ مستويات تعليمية متوسطة .

د ـ درجة ابتكار ومخاطرة متوسطة .

أي أن هـذه الخصائص تنحصر في مجموعتين هما : الخصائص الديمغرافية ، والخصائص النفسية . ويقوم أفراد هذا النوع بتجربة السلع الجديدة بعد أن يقوم أصدقاؤهم بشرائها ، وذلك لأنهم ينظرون إلى كل جديد نظرة الحذر والحرص لأسباب متعددة ، أهمها الأسباب الاقتصادية كالدخل المتوسط .

د ـ الأغلبية المتأخرة Late Majority :

يمثل هذا النوع أيضاً نسبة ٣٤٪ من المجموع الكلي للمستهلكين . وتمثل هذه الفئة من المتبنين متوسط الطبقة الوسطى ، وحتى الطبقة الدنيا ، فالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السيئة تجعل هذه الفئة مترددة جداً في قبول ما هو جديد إلا بعد مضي فترة زمنية ، يكونون خلالها قد لاحظوا تجارب الآخرين ممن سبقوهم في المكانة الاجتماعية مع الأفكار أو السلع الجديدة .

هـ ـ المتقاعسون Laggards :

يمثل هذا النوع نسبة ١٦٪ من المجموع الكلي لأفراد المجتمع . وتعتبر هذه الفئة من أعضاء الطبقة الدنيا الفقيرة .

وغالباً ما تستهدف برامج التسويق الاجتماعي الأغلبية المتأخرة والمتقاعسون . وهم الأفراد الذين يعانون من صعوبة الوصول والإقناع بتغيير سلوكياتهم . إذ أن الأفراد في المجموعات المبكرة هم الذين يصنعون التغيير .

ووفقاً لهذه النظرية ، فإن قنوات الاتصال الأكثر فعالية لنشر المعلومات عن الأفكار الجديدة أو الممارسة تشكل قواد الرأي والشبكات الاجتماعية للأفراد ، وقرار الفرد لقبول أو رفض الابتكار يرتبط بطرح الأسئلة التالية[1] :

أ ـ هل الابتكار أفضل ما يقوم به الفرد أو ما يستخدمه؟

ب ـ هل الابتكار مفهوم وسهل الاستعمال؟

(1) Wein Reich, Nedra Kline; Hand. On Social Marketing, Op. Cite, P. 96.

جـ- هل يستعمل الأفراد في المجموعة المناظرة للابتكار؟ إذا كان ذلك، ما هي تجربتهم في هذا المجال؟

د- هل يتناسب الابتكار مع سمعة ونظام قيم الفرد؟

هـ- هل من الممكن القيام بمحاولة تطبيق الابتكار قبل الالتزام به؟

و- هل الالتزام ضروري لاستخدام الابتكار؟

ز- ما مقدار الخطر النقدي أو العاطفي المرتبط بتبني الابتكار؟

الباب السادس
نظريات المهارات الإدارية

الفصل الثاني والعشرون
نظريات التفاوض

تتألف هذه النظريات من الأنواع التالية :

١٩٥ ـ نظرية الصراع Conflict Theory :

تنظر هذه النظرية إلى عملية التفاوض على أنها عملية عسكرية أو حربية ، فيها صراع سيتغلب فيه الأقوى عدة وعتاداً. حيث يقوم المفاوض بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن المفاوض الند أو الخصم مثل :

أ ـ حجم الإنتاج .

ب ـ حجم المبيعات .

جـ ـ أسعار السلع المنتجة .

حـ ـ تكاليف الإنتاج والبيع .

د ـ الموقف التنافسي .

هـ ـ معدلات الأجور المدفوعة .

و ـ حجم العمالة الموظفة .

ز ـ شخصية المفاوض .

ع ـ نقاط القوة والضعف لديه .

ومن ثم يحاول استخدام هذه المعلومات والبيانات أثناء العملية التفاوضية كوسائط ضغط على هذا المفاوض الخصم حتى يخضع الأخير له ويرضخ لطلباته(١) .

١٩٦ ـ نظرية النقاط المكتسبة Acquired Points Theory :

وفقاً لهذه النظرية يقوم طرفا العملية التفاوضية . وبافتراض أنهم طرفان اثنان فقط باعتبار كل منهما نقطة رئيسية يفصلها فاصل أو خط مستقيم طوله ١٠٠ وحدة أو نقطة ، ثم يقسم هذا

---

(١) د. علي الحمادي: السهل الممتنع ، دار البشير للثقافة والعلوم ، طنطا ، ١٩٩٩ ، ص ١٣١ .

الخط إلى خطوط أقل منه في المسافة لكل منها طوله المناسب لموضوعه أو لأهميته، وكل موضوع (أي خط) يتم الإتفاق عليه بين طرفي التفاوض تمنح لكلا الطرفين، وكل موضوع يتحقق لطرف واحد تمنح نقاطه لهذا الطرف فقط.

وفي نهاية العملية التفاوضية يقوم كل فريق بتجميع النقاط التي حققها من العملية التفاوضية وطرحها من إجمالي عدد النقاط (وهو ١٠٠ نقطة) لتحديد حجم مكسبه أو خسارته من العملية بأسلوب كمي. ويتحدد على ضوء هذا المكسب أو الخسارة إمكانية الموافقة على الاتفاقية أو توقيعها كما في الشكل رقم (٤٢).

مفاوض   مفاوض

الشكل رقم (٤٢) نظرية النقاط المكتسبة في التفاوض

١٩٧ ـ نظرية مجلس الإدارة Board Theory :

ينظر بمقتضى هذه النظرية كل طرف تفاوضي إلى الآخر على أساس أنه شريك أو زميل له في العملية التفاوضية، وليس عدواً أو خصماً أو نداً له، بالتالي فإن مصلحتهما مشتركة، والمكسب المتحقق لأحدهما لا ولن يعني خسارة للآخر. لذلك يجب التوصل إلى أفضل تحقيق لهذه المصلحة المشتركة من خلال العملية التفاوضية.

ومن هنا يبحث كل منهما عن مزايا الآخر ومصالحه محاولاً تلافي عيوبه وتحويلها إلى مزايا، ومستخدماً أكبر قدر من التفهم والتعاون مع شريكه في العملية التفاوضية.

١٩٨ ـ نظرية حد الأمان (حافة الخطر) Safety Limit Theory :

وفقاً لهذه النظرية يقوم كل طرف تفاوضي بتحديد الحد الأدنى أو أقل حد يمثل الشروط الواجب قبولها بحيث أن تجاوز هذا الحد أو النزول عنه يعتبر أمراً مستحيلاً لأنه سيمثل عندئذ تهديداً أو خسارة أو تنازلاً من جانبه.

كما ويحدد هذا الطرف أيضاً الحد الأقصى للشروط الواجب عليه أن يحصل عليها، وما بين هذين الحدين تدور عملية التفاوض بين الطرفين، وبمعنى آخر الحد الأدنى من المكاسب والحد الأقصى من الخسائر، ويكون التفاوض بين هذين الحدين.

١٩٩ ـ النظرية النفسية Psychological Theory :

وفيها يقوم المفاوض باستخدام عوامل وطرق التحليل النفسي ونظرياته العلمية المختلفة ويحاول تطبيقها على الخصم التفاوضي الآخر المشارك له في نفس العملية التفاوضية.

لذلك يقوم هذا المفاوض بتجميع قدر كبير من المعلومات الشخصية عن الأفراد المتفاوضين أمامه (ميولهم، طبائعهم، أذواقهم، دوافعهم، اتجاهاتهم، مراكزهم الأسرية والاجتماعية والمالية وعملية الإدراك عندهم... الخ).

ويقوم المفاوض بعد ذلك بتحليل هذه المعلومات تحليلاً نفسياً دقيقاً ليتوصل بمقتضاه إلى تحديد سليم لطبيعة هؤلاء المتفاوضين (متبلد، لا مبالي، ماكر، ذكي، دقيق، عدواني، متردد، باحث عن شهوة، محدود القدرات... الخ) وعلى ضوء ذلك يحدد هذا المتفاوض طريقة وفلسفة واستراتيجية التعامل معهم أثناء العملية التفاوضية.

٢٠٠ ـ نظرية الحاجة في التفاوض Need Theory In Negotiation :

تعد الحاجات وطرائق إشباعها القاسم المشترك في التفاوض، فإذا لم يكن هناك حاجات لدى الأفراد يرغبوا بإشباعها لن يكن هناك تفاوض. ويفترض التفاوض أن كلاً من المفاوض ومنافسه يريدان شيئاً ما. أي يتطلب الأمر وجود طرفين تحركهما الاحتياجات للشروع بعملية التفاوض. فالأفراد الذين يساومون على سعر الشراء أو بيع عقار واتحاد العمال والإدارة اللذان يتساومان من أجل عقد عمل جديد، أو مديرو مؤسستين يبحثون شروط اندماج مقترح جميعهم يسعون إلى إشباع حاجات.

إن نظرية الحاجة تسمح لنا باكتشاف الاحتياجات الموجودة على طرفي مائدة المساومة. وتذهب هذه النظرية لأبعد من ذلك حيث نوجه اهتمامنا إلى الحاجات وأنواع الطلبات التي تحرك المعارضة، وتوضح كيفية تبني وسائل بديلة للتعامل مع دوافع معارضنا، أو التعامل ضدها أو تغييرها. وهذه الحاجات ترتب نفسها في نسق محدد طبقاً لأهمية كل منها. وتمكننا هذه النظرية من تحديد الفعالية النسبية لكل أسلوب تفاوضي. وهذه النظرية تعطينا تشكيلة واسعة من الخيارات لاستخدامنا الإيجابي أو الدفاعي أثناء التفاوض. ونستطيع عن طريق معرفة القوة النسبية لكل حاجة أفضل وسيلة للتعامل مع هذه الحاجة.

تقسم نظرية الحاجة التفاوض إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي[1] :

أ ـ التفاوض بين الأشخاص ـ تفاوض الأفراد .

ب ـ التفاوض بين المنظمات ـ تفاوض المنظمات الكبرى .

جـ ـ التفاوض الدولي ـ التفاوض بين الدول .

وهنا لابد من الإشارة إلى أن المنظمات من أي نوع لا يمكنها العمل بمفردها دون الاعتماد على الأفراد . إنها يجب أن تعمل من خلال الأفراد وغالباً ما يتجاوز هؤلاء الأفراد حدود بناء حاجاتهم الخاصة ويصبحوا جزءاً من مجموعة أكبر على مستوى المنظمة . وقد تظهر الأفضلية لحاجة أكثر ضرورة كالأمن مثلاً .

تنطبق نظرية الحاجة على جميع مستويات الاتصال ، وعند تحليلها بدقة يتم اكتشاف أن تكتيكات التفاوض تحت كل حاجة من الحاجات تكرر أشكالاً معينة يطلق عليها أنواع تطبيق الحاجة . وقد تم تقسيمها إلى ستة مجموعات أو فئات هي :

١ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض .

٢ ـ مفاوض يسمح للمفاوض المنافس بالعمل من أجل حاجاته .

٣ ـ مفاوض يعمل من أجل حاجات المفاوض المعارض ، ومن أجل حاجاته الخاصة أيضاً .

٤ ـ مفاوض يعمل ضد احتياجاته .

٥ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض .

٦ ـ مفاوض يعمل ضد حاجات المفاوض المعارض وحاجاته الخاصة أيضاً .

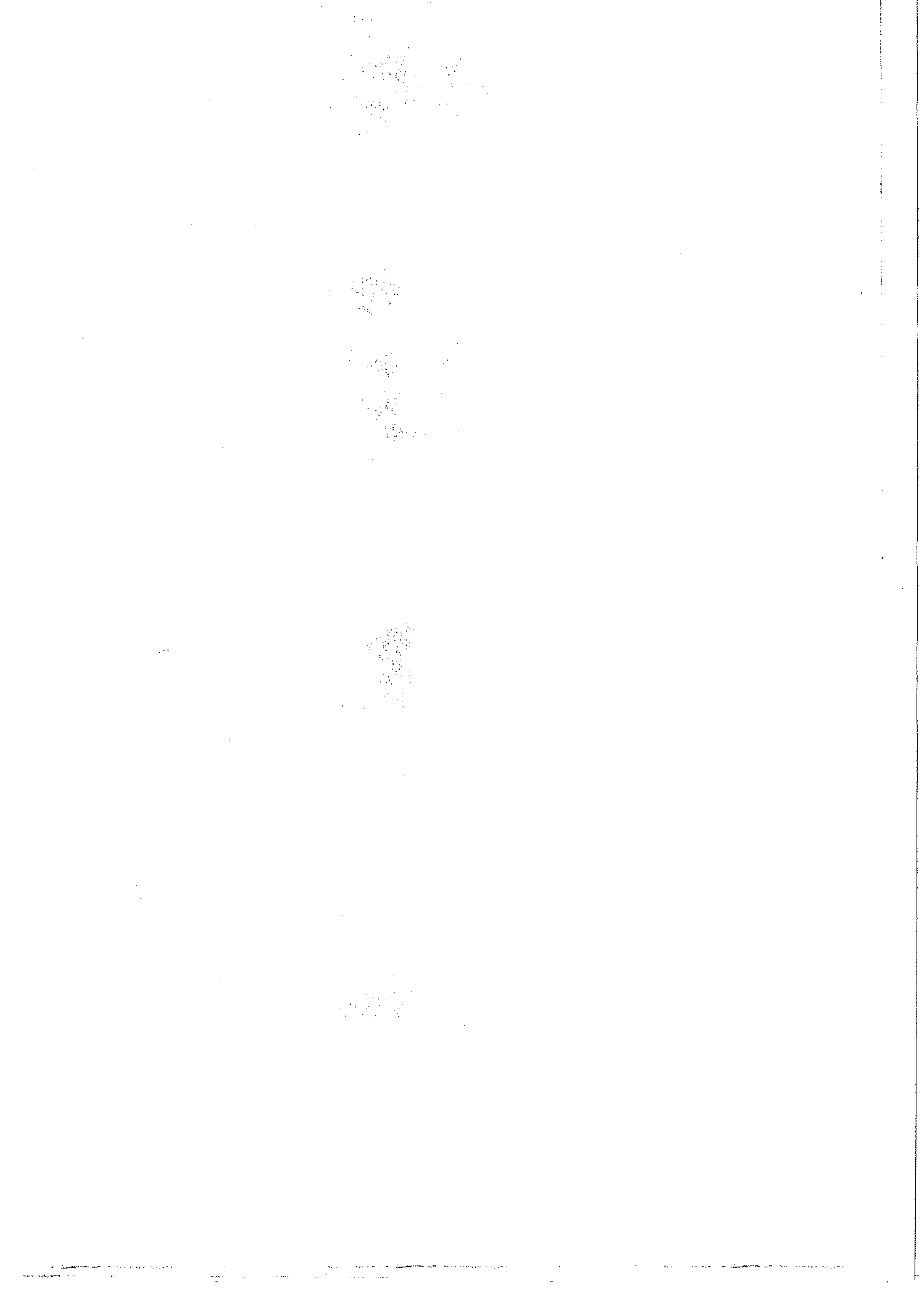
وتمثل هذه الأنواع كيفية محاولة المفاوض إرضاء حاجاته الخاصة .

إن الفرد الذي يتولى إدارة عمل مجموعة من الأفراد يجب أن يكون قادراً على تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ويجب عليه أن يخلق مناخ لتحفيز الأفراد ذوي القدرات الإبداعية الخلّاقة ، ففي البداية يقوم بإشباع حاجاتهم الأكثر أهمية كي يستطيعوا العمل بمستوى أعلى بحيث تتحقق لديهم حاجة تحقيق الذات . وبعد إشباع الحاجات لابد من تحقيق وتحديد الجوانب الأكثر إبداعاً لدى أي فرد . فالفرد المبدع لا يعاني من نقص الأفكار الجديدة ، ولكنه يعاني من صعوبة في أخذ هذه الأفكار بعين الاعتبار والحكم بصورة قاسية بأن فكرة ما غير عادية

---

(١) جيرارد إ. نيرنبرج : أسس التفاوض ، ترجمة : حازم عبد الرحمن ، مراجعة : أ. د. حسن محمد وجيه ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص ١٢٢ .

أو حتى غير قابلة للتطبيق تحرمه من المناخ الذي يشجعه على استخدام الحدس ونفاذ البصيرة. وقد يتجه السلوك لأن يصبح أقل إبداعاً وأكثر روتيناً تحت الضغط الهائل. ويميل الأفراد إلى الاستجابة بطريقة مألوفة وعادية كما تنخفض بدرجة كبيرة قدرتهم على التصرف بصورة إبداعية مع استجابة مرتجلة ومتباينة. ويعتبر الإبداع أحد أهم عناصر التفاوض الناجح.



الفصل الثالث والعشرون
نظريات الاتصالات

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

١٠٢ - النظرية الإدارية للاتصال **A Managerial Theory of Communication :**

إن جودة نقل المعلومات والحقائق إلى الأفراد الذيـن يحتاجونها تعد من العوامل التي تساهم في نجاح منظمات الأعمال. فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات ، أو لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات سواء أكان بين الأفراد بعضهم البعض ، أو بين الأفراد والمنظمات ، أو حتى بين المنظمات بعضها بعضاً . وبناءً عليه فإن تقدم أي مجتمع يرتبط بايصال المعلومات إلى أفراده وتقاسم المعارف وإغناء الثقافة والتعمق في فهم التكنولوجيات المعاصرة . فالاتصالات الجيدة تساهم في تحقيق ما يلي :

أ - تحديد الأهداف العامة للمنظمة .

ب - مكافأة الأفراد الماهرين .

جـ - خلق وإيجاد عوامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي .

د - توجيه الأفراد العاملين وممارسة السلطات .

هـ - المساهمة في اتخاذ القرارات الهامة .

و - القيام بتنسيق الجهود في الإدارات والأقسام .

ز - مراقبة العمليات داخل المنظمات .

هذا ، وتقسم الاتصالات إلى شكلين :

أ - المعلومات Information : ويتم إيصالها من القاعدة إلى القمة عن طريق السلم الإداري .
وإن جودة هذا الشكل تعكس الوضعية الحقيقية لأية منظمة ناجحة ، لأن المشكلة الأساسية هنا هي أن مختلف المسؤولين في مستويات متعددة يتجاهلون آراء العمال واقتراحاتهم ، ولا يأخذون بالاعتبار وجهات نظر الأفراد الأدنى منهم .

ب ـ الأوامر Commands : وتأتي من الأعلى إلى الأسفل . وتكمن أهميتها في كونها تعبر عن المنبع الذي تصدر منه التعليمات والتوجيهات ، وهذا يعني أن مركز اتخاذ القرارات هو الذي يجسد السلطة القانونية أو الرسمية .

وتتمثل عناصر الاتصالات الإدارية في النقاط التالية[١] :

١ ـ المصدر Source : ويتمثل في الفرد الذي يبادر بالاتصال ومصداقيته .

٢ ـ الجمهور Audience : الجهة التي يرسل إليها الرسالة .

٣ ـ الهدف Goal : النتيجة التي يتطلع الفرد إليها .

٤ ـ البيئة Context : الظروف التي يحدث فيها الاتصال .

٥ ـ الرسالة Message : ويجب أن تكون ذات مضمون واضح لتحقيق الهدف المطلوب مع الجمهور .

٦ ـ الوسيلة Media : أي واسطة الاتصال التي يتم من خلالها إيصال الرسالة إلى الجمهور .

٧ ـ التغذية العكسية Feed Back : إن الاتصال ليس مجرد فعل وإنما هو عمل . وهذه التغذية تتطلب رسالة أخرى من المرسل .

ومن أهم خصائص الاتصال الفعَّالة ما يلي[٢] :

أ ـ تسريع مناخ الاتصال المفتوح .

ب ـ الالتزام بالاتصال الأخلاقي .

جـ ـ فهم الصعوبات التي تعترض الاتصالات .

د ـ استعمال التكنولوجيات المتقدمة للاتصالات .

هـ ـ استعمال المدخل الذي يركز على جمهور الاتصال .

و ـ إيجاد وتشغيل الرسائل بفعالية .

ويقول Kaka badse et al أنه يمكن تقرير الاتصالات حول ما يلي[٣] :

أ ـ الحقائق Facts .

ب ـ المشاعر Feelings .

---

(1) Hattersley, Michael E., and Linda MC Jannet: Management Communication: Principles & Practice, MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1997, P. 5.

(2) Bovée, Courtland & John V. Thill: Business Communication Today, (4th ed.), MC Graw-Hill Inc., New York, 1995, P. 15.

(3) Baguley, Phil: Effective Communication for Modern Business, MC Graw-Hill Book Co., London, 1994, P. 5.

جـ ـ القيم Values .

د ـ الآراء Opinions .

وبذلك يكون الاتصال بمثابة العملية التي تظهر عندما يتم نقل الأفكار والمعلومات والمشاعر بين الأفراد أو مجموعات الأفراد بهدف تحقيق أهداف وأغراض مدروسة .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي[١] :

١ ـ إن الاتصال وسيلة فعالة للعمل ، ولكنه لا يشكل بديل جيد للتنظيم ، فسوء التخطيط وإهمال الوقائع يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء والعيوب حتى ولو كانت الاتصالات جيدة .

٢ ـ إن المشكلة الأساسية في الاتصالات تكمن في أن الأفراد يميلون لإتباع الطرائق والأساليب التي تعودوا عليها ويرفضون التكنولوجيا الحديثة للاتصال . وقد يعتبرونها أنها تتضارب مع أفكارهم وقيمهم .

٣ ـ يتحكم في الاتصالات عوامل خارجية واجتماعية وثقافية . فالإشاعات والمعلومات التي تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة عن الواقع .

٤ ـ إن حسن الاتصال يتوقف على حسن المعرفة بالتكنولوجيات ، ولكن المشكلة الأساسية هي أن معرفة الأفراد ضعيفة .

٥ ـ بالرغم من قيام الاتصال ، إلا أن كل فرد وطرف يفترض أن هدف الفرد المتحاور معه هو الوصول إلى نقطة معينة ، ولكن الواقع يعكس غير ذلك ، وفي هذه الحالة لا يجدي الاتصال نفعاً .

٢ . ٢ ـ النظرية الرياضية للاتصال

The Mathematical Theory of Communication:

اهتمت هذه النظرية بهندسة وبحوث الاتصال . وقد امتد نجاحها العملي من الإرسال التلفزيوني الملون ، وتصميم نظم الرادار إلى استرداد الرسائل الضعيفة للاتصالات . وتتأثر هذه النظرية ببحوث الذكاء الاصطناعي ArtiFicial Intellegence . والجينات Genetics ونظرية التنظيم Organization Theory . ولقد صنف Warren Weaver موضوع نظرية الاتصال على ثلاثة مستويات[٢] :

أ ـ المشكلة الفنية Technical Problem .

---

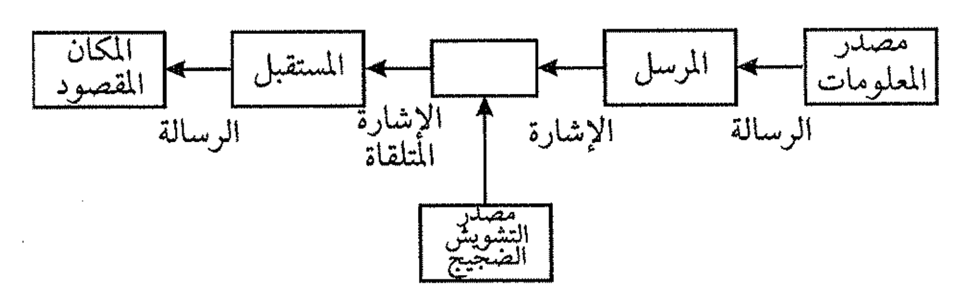
(١) د. عمار بوحوش : نظريات الإدارة العامة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٨٠ ، ص٥٠ .

(2) Espejo: Raul: Claude Elwood Shannon (1916-), International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 5, 1996, P. 4444.

ب ـ المشكلة اللفظية Semantic Problem .

جـ ـ مشكلة الفاعلية Effectiveness Problem .

وقد كانت الاهتمامات الأولى لهذه النظرية دقة إرسال مجموعة رموز من المرسل Sender إلى المُستقبل Receiver ، وارتبطت مجموعة الاهتمامات الثانية بكيفية نقل الرموز المرسلة للمعنى المرغوب به ، أما الثالثة فأشارت إلى النجاح في المعنى المنفذ للمُستقبل الذي يقود إلى الاتصال المقصود . وبالرغم من أن نظرية شانون Shannon's Theory اهتمت بشكل رئيسي بالمشكلة الفنية ، إلا أنه يبدو واضحاً أن أية محددات غطيت من قبل النظرية في هذا المستوى . وقد تمثلت هذه النظرية بشكل نظام للاتصال كما هو موضح بالشكل رقم (٤٣) .



الشكل رقم (٤٣) النظرية الرياضية للاتصال

يلاحظ من الشكل أنه يتم اختيار رسالة خاصة من بين مجموعة من الرسائل المناسبة في مصدر المعلومات . وتستعمل هذه الرسالة من قبل المرسل حيث ينقلها بإشارة مرمّزة (مشفّرة) . وترسل للمُستقبل بواسطة قناة اتصال حيث تشكل موضوع للتشويش المستمر . وهذه الإشارة تُسجل من قبل المُستقبل وترسل الرسالة الناتجة إلى المكان المقصود . وعلى هذا ، ومن وجهة نظر شانون وويفر Shannon & Weaver إن الاتصال هو كل عملية يتم من خلالها تأثير فكر ما على الآخر . ولقد توصلا إلى هذا المفهوم من خلال الأبحاث التي كان يقومان بها في هندسة الهاتف التي كان يهدفان من خلالها إلى البحث في مدى نجاح أو فشل نقل مجلدات كبيرة من المعلومات[1] .

ويقول Shannon & Weaver إن الاتصال بإمكانه أن يضم آلات أوتوماتيكية إلكترونية أو الاتصال الصوتي بين الأفراد . وهذا النموذج يمكن أن يطبق على أي نوع من الموسيقى أو

(١) ميخائيل و. سينجليتري وجيرالد ستون : نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية ، ترجمة : د. عبدالله بن أهنية أ. سعد هادي القحطاني ، مراجعة وتنقيح : د. خالد بن محمد المرغلاني ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٩٩٩ ، ص٣٤.

الصور المتحركة أو الثابتة كما هو الحال في التلفزيون . واعتقد أن نموذجهما هذا شاملاً أو أنه محط اهتمام الكثير من الأفراد . وقد استخدم في العديد من الكتب المستعملة لتدريس الاتصال خلال سنوات كثيرة .

إن كلمة معلومة المستخدمة في هذه النظرية تحمل مفهوماً خاصاً ، فهي تدل على أي جزء من البيانات والمعلومات . وقد استخدما أيضاً مصطلحا التشكيك وعدم اليقين Entrupy and Redundancy . إذ يدل مصطلح Entrupy على عدم اليقين ، ومصطلح Redundancy على اليقين . وعلى هذا ، فإن هدف الاتصال هو تقليل وتخفيض حالات عدم اليقين وإن التشويش يقوي عدم اليقين لدى الفرد ، فهو قد يكون ناتجاً عن شيء ثابت كالاستقبال لدى جهاز الراديو ، أو بطريقة صوتية ومشوشة .

٢٠٣ ـ نظرية شانون Shannon's Theory :

وتسمى بالنظرية الأساسية للقناة الصامتة Noiseless Channel . وتعطي النظرية قناة اتصال هامة بقدرة C بايت لكل فرد . إذ يتم قبول الرسائل من مصدر المعلومات مع أنتروبيا (عامل رياضي يعتبر مقياساً للطاقة غير المستفادة في نظام دينامي حراري) لـ H بايت لكل فرد . والمرسل المثالي هو الذي يستغل القدرة العظمى للقناة عن طريق الإرسال بمعدل متوسط $\frac{C}{H}$ الذي يجب بناؤه . وبكلمات أخرى إذا كانت خصائص القناة والمصدر معرَّفين ، فمن الممكن إيجاد أسلوب مناسب لترميز الرسائل التي تتناسب بشكل أفضل مع هذه القناة . وللتعامل مع هذه الحالة العامة للقناة المشوشة ، لاحظ Shannon أن هذه المشكلة تشابه حالة التعامل مع العمل في زمن الحرب من خلال استخدام الشيفرات العسكرية . ففي الرموز السرية يضاف أساس الرمز إلى الرسالة بأسلوب مشابه لإضافة الرسالة للاتصال العادي . ففي هذه الحالة تحل الرسالة المشفَّرة سرياً ، والتي يجب فصلها عن الرسالة . والنقطة الأساسية في التشفير هو تصميم الرمز الذي يجعل المهمة صعبة للغاية . فرمز الاتصال العادي يجب أن يكون له هدف معاكس للتصميم . والشيفرة بمثل هذا الأسلوب من السهولة بمكان حل رسالتها من التشويش .

لقد برهن شانون Shannon في نظريته أن أي نوع لنظام الاتصال له رسالة يمكن أن ترسل من إحدى الأمكنة إلى الأخرى عن طريق قناة تشويش ، ويمكن أيضاً التخلي عن الخطأ كلما تطلب الأمر ، وبذلك يمكن القيام بمهمة التشفير بشكل مناسب . بالإضافة إلى ذلك ، فقد برهن Shannon أن مثل هذا التشفير يمكن إيجاده بسهولة ، وإن المحدد الرئيسي لذلك هو قدرة

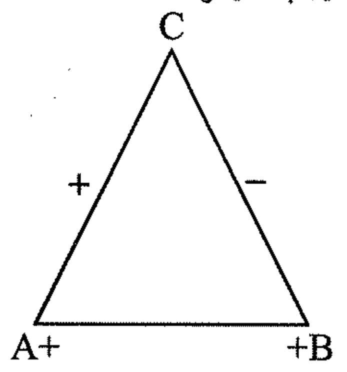
قناة الاتصال. وقد ظهر أن المعلومات القابلة للإجابة يمكن إيجادها وإظهارها في عالم غير قابل للإجابة والوثوق به.

٢٠٤ ـ النظرية النفعية الاجتماعية The Social Psychological Theory :

ركز علماء النفس في نظريات الاتصال على العناصر الشخصية والأفراد من خلال التسلسل الذي يؤدي لرد الفعل، أي التوجه إلى فرد ما نحو الأشياء المرئية. فإذا فرضنا مثلاً أن الفرد (A) والفرد (B) صديقان حميمان، وأن هناك شيئاً ما يدعى (C) قد أثار انتباههما. وهذا العنصر يمكن أن يكون أي شيء. وبفرض أن الفرد (A) يحب (C) أما (B) فإنه لا يحب (C)، فإذا أخذنا بعين الاعتبار أن بين الفرد (A) والفرد (B) مودة وصداقة، فما العمل إذاً من أجل إزالة حالة عدم التوازن هذا في محبة الأشياء؟

وبمجرد الوصول إلى أن هناك روابط وثيقة بين (A) و(B)، فإننا بإمكاننا أن نتنبأ بأن (B) من الممكن أن يحب (C) كما هو شأن (A)، أو أن (B) من الممكن أن يفكر بأن (C) هو شيء غير ضروري للغاية، وليست له قيمة لديه، وبالتالي فبإمكانه أن يهمل المشكلة. وبكلمات أخرى، لابد من إيجاد جهود متضافرة من أجل تضييق الفجوة بين الطرفين وخلق توازن في هذه الحالة. هذه النظرية بسيطة، ولكنها مهمة جداً. ويتضح من خلال هذه النظرية، أن التسلسل نحو التماثل يمكن ملاحظته بشكل روتيني، ويجب هنا فقط أن نتبع ذلك. كما هو موضح في الشكل رقم (٤٤).

ومن أجل تقليص عدم التوازن هذا، أو التخوف من حالة وجوده، فإننا نقوم بجمع الأفراد الذين يتشابهون معنا تماماً، فأصدقاؤنا غالباً ما يشاركوننا في القيم والأهداف والمثل وأساليب الحياة... الخ. وطالما نحن محافظون على علاقاتنا التماثلية، فإننا بلا شك نعزز ونقوي مفهومنا للأشياء، كيفما يجب أن يكون؟



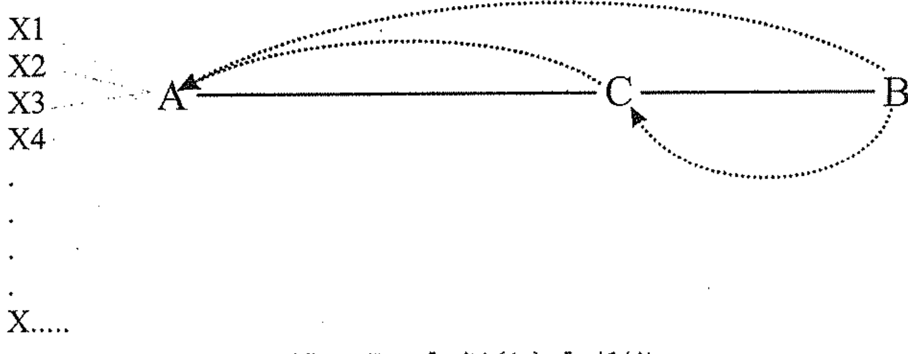
الشكل رقم (٤٤) النظرية النفسية الاجتماعية للاتصال

يتضح من الشكل ما يلي :

A يحب B ، B يحب A ، A يحب C ، B لا يحب C لذلك يحب البحث عن الطرائق التي تسعى لتقليص عدم الرضا والبقاء منفرداً مع صديق. ففي بعض الأحيان، أو حتى في معظم الأحيان نحكم على أصدقائنا مسبقاً بأنهم سيدعمون رأينا، وبالتالي نتخذهم كمثال ضعيف جداً لا يدعم في الحقيقة الحفاظ على التوازن بين الأفراد والمحافظة عليهم.

٢٠٥ ـ نظرية ويستلي وماكلين Westly - Maclen Theory :

قدمت هذه النظرية في الخمسينات من قبل ويستلي وماكلين، وهذه النظرية بسيطة، ولكنها في الوقت نفسه تشكل معرفة قوية جداً. ولقد تساعدنا على تحديد مفهوم مسار عملية الاتصال والتركيز على أجزاء العملية كما هو موضح في الشكل رقم (٤٥) الذي يعرض نظرية ويستلي وماكلين.



الشكل رقم (٤٥) نظرية ويستلي وماكلين

ويمكن اعتبار هذه النظرية امتداداً للنظرية النفسية الاجتماعية، إلا أن ويستلي وماكلين طوراها لكي تصبح نموذجاً يحتوي الاتصال الجماهيري بدلاً من نموذج اتصال شخصي. فهذه النظرية تقترح أن الفرد (B) هو الذي يستقبل الرسالة من فرد متصل (C) حول شيء (X) وهذا يتم بوجود فرد آخر هو (A). فعلى سبيل المثال، إذا فرضنا أن (C) هي محطة إذاعة، و(B) فرد أو (A) صديقاً ما أو أحد أقربائك، و(X) حدثاً أو أي شيء آخر. فالأمر هنا هو أن (C) عليه أن يكون موجوداً عند (A أو C أو B). ومن الممكن أن يعود (B) ليخبر باسترجاع (C) أو (A) كما أن مجموعة (X) من الممكن رؤيتها مباشرة عبر (C) دون أي تدخل من (A)[١].

(١) ميخائيل و سينجلتيري وجيرالدستون : نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

٢٠٦ ـ نظرية الثبات النسبي :

تعتبر هذه النظرية غير واسعة النطاق، إلا أنها تمحورت حول موضوع ظهور وسائل الاتصال الحديثة. وقد طورت هذه النظرية من قبل كل من Maxwell E. MC Combs & Howard Scripps من خلال قيامهما بحملة بحث واسعة النطاق عن البيانات التسويقية ودراستها على المستوى الوطني ولمدة تتراوح عقدين من الزمن. وقد توصلا لوجود عدة مؤشرات توضح كيفية استخدام الجمهور لمختلف وسائل الاتصال الجماهيرية، وكذلك التنبؤات حول موضوع كيف أن ولاءهم قد ينتج عنه تغيير مع اندماج وسائل الإعلام الحديثة في عالم التسويق. ومن أهم هذه المؤشرات:

أ ـ هناك نسبة مئوية ثابتة للناتج القومي الإجمالي الذي سيخصص للاستخدام الإعلامي.

ب ـ أن النسبة المئوية من ميزانية العائلة التي تذهب إلى الإعلام هي ثابتة أيضاً، إذا ما قورنت بالنسبة المئوية الثابتة للناتج القومي الإجمالي.

جـ ـ بالرغم من أن النسبتين المئويتين ثابتتين، إلا أن عدد الدولارات التي تصرف ليست ثابتة، أي أن عدد الدولارات المصروفة تتقلب بناءً على كمية الدولارات الممكن صرفها في المجالين الاجتماعي والشخصي.

د ـ بما أن النسبة المئوية المصروفة في الإعلام ثابتة، فإذا ما دخل نوع جديد من وسائل الإعلام عالم الأسواق، فإن ذلك ينتهي بذهاب الدولارات نحو جميع أساليب الإعلام الموجودة والموزعة بشكل دقيق يسمح الاحتفاظ ببعض المبالغ لهذا النوع الجديد من وسائل الاتصال الحديثة. ودخل هذا النوع الجديد، فإنه لا يستمد كنسبة مئوية كبيرة من الدولارات الموجهة للإعلام، بل على العكس ذلك، فإن مدفوعات الإعلام الموجودة على الساحة قليلاً ما تقسَّم إلى جزيئات أخرى.

هـ ـ يمكن التنبؤ بأن ظهور وسائل الإعلام الجديدة يؤدي إلى انقسام جميع الموارد المخصصة لوسائل الإعلام الموجودة على الساحة، لكن الوسائل الجديدة قد يكون لها التأثير القوي على الوسائل المتواجدة، والتي كثيراً ما تكون عناصرها متشابهة.

و ـ بما أن وسائل الإعلام تتكاثر، فإن الاعتمادات المادية الخاصة بالوسائل المبتكرة قد لا تشكل الحاجز الأكثر فعالية لتحديد تكاثرها، وبالتالي فقد لا تكون تلك هي الإشكالية الوحيدة الواجب علينا دراستها.

إن نظرية الثبات النسبي تعتبر أن التلفزة لها الأثر البالغ على جماهير السينما والإذاعة، وإن تأثيرها بالدرجة الأولى وبالأكثر فعالية على السينما. كما أن الوقت قد يحد ويقيد الأساليب الجديدة في الإعلام أكثر مما تفعله الاعتمادات المالية. وهذا يدل على أن استخدام الأفراد للإعلام هو قبل كل شيء نطاق واسع. لذلك ليس هناك مجال لتخصيص ساعات زائدة على ذلك لاستخدام الإعلام. ومعظم الدراسات التي تدور حول كيفية قضاء الوقت لدى الأفراد تدل على أن الساعات التي يقضيها الأفراد هي في العمل أو في النوم من حيث العدد. فعند إضافة وسيلة إعلامية جديدة يعني أن الجماهير ستجبر على التخفيض أو الانقطاع عن واحدة أو أكثر من وسائل الإعلام الموجودة. وبدلاً من المشاركة في الاعتمادات المالية الموجودة، تقترح النظرية بأن القيود التي يفرضها الوقت ستدخل الإعلام بقوة في صراع من أجل البقاء.

٢٠٧ ـ نظرية الضبط المعلوماتي Cybernitics Theory :

لقد حصل تقدم في نظرية الاتصالات في أواخر الأربعينات، وذلك من خلال الأعمال التي قام بها نوربيرت وينر Norbert Wiener الذي عمل بمعهد التكنولوجيا بماشاسوسيتس. وقد بين في كتابه الضبط المعلوماتي ما عمله فريقه خلال الحرب العالمية الثانية في مجال الرادار والوسائل المدفعية.

وفي عام ١٩٥٤ نشر كتابه بعنوان الاستخدام الإنساني للبشرية: الضبط المعلوماتي والمجتمع Cybernetics وقد أشار في هذا الكتاب إلى أن نظام الإنسان يشبه في وظيفته أعمال الآلة. وهذه الفكرة أعطت أملاً جديداً إلى مجال واسع من حقول العلوم الاجتماعية كعلم السياسة وعلم الاجتماع، وتدريبات الاتصالات.

إن كلمة الضبط المعلوماتي Cybernetics تشتق من الكلمة اليونانية Kybernetics والتي تعني مدير دفة السفينة أو موجهها. وهذا هو العنصر الإرشادي الذي يسمى أيضاً آلية التغذية العكسية Feed Back. إن نظرية المعلومات تتعامل مع كميات من المعلومات ولا تتعامل مع المعاني، وبالنسبة لنظرية الضبط المعلوماتي تعتبر هاتان الرسالتان متساويتين، وتتضمن هذه النظرية العناصر التالية:

١ ـ الضجيج: وهو كل شيء في قناة المعلومات غير الذي يبث من اتصال هناك. وتتحقق فعالية البث بدرجة النجاح في التقليل من الضجيج. وهذا الضجيج قد يكون طائرة فوق محطة بث تلفزيونية التي تتداخل مع الإشارة. وقد تكون أيضاً تحويلاً لفقرات جديدة.

٢ ـ الأنتروبيا: عامل رياضي يعتبر مقياساً للطاقة غير المستفادة في نظام دينامي حراري. وهو الميل الطبيعي للأشياء في الانكسار أو التعطل عبر الزمن. وقد سماها وينر (ميول الطبيعة نحو إفساد المنظم ثم هدم المعنى) كما يسميها وينر درجة العشوائية في الحالة، وعكس الأنتروبيا هي الإسهاب أو الإطناب.

٣ ـ الإطناب: هو مقياس اليقين أو التنبؤ، ومتى زاد اليقين نقصت الأنتروبيا، ويمكن لأطراف الإتصال تحديد وتعريف الإطناب كتكرار للرسالة أو أجزاء منها. وهو مسألة استراتيجية مهمة بالنسبة لجمهور الاتصال بحيث يستعملون العدد الحقيقي للإطناب في خلق الرسالة لتصبح مفهومة إلى حد ما، ولكن ليس إلى حد فقدان وقت أو انتباه المتلقي (المُستقبل).

٤ ـ الجهاز: هو أي جزء من سلسلة المعلومات الموجودة في حالة أو أكثر ببعض أجهزة التشريح مثل جهاز الدورة الدموية، جهاز التنفس، الجهاز الهضمي.

وبعض أجهزة الاتصال مثل: التحويل، والرسالة والقناة ثم الجمهور، وبالنسبة لأنظمة تحويل المعلومات عليها أن تقارن. ويعتمد كل واحد منها إلى حد ما على النظام الذي يقارن معه.

٥ ـ الأنظمة البنيوية: وهي تنقل المعلومات فقط، أما الأنظمة الوظيفية فتدرس أوضاعهم بناءً على أدائهم السابق لذلك فإن شرام Sharamm قد سمى وسائل الاتصال بسلسلة الأنظمة المترابطة. وأهم هذه الأنظمة

هي: الإعلام والفرد. وتتعلق الأنظمة المقرونة بنظرية حراسة العتبة للاتصالات. إذا رأينا أن حارس العتبة هو نظام يقارن ما بين نظامين. ربما خدمة الهاتف ووسيلة انتقال الأخبار كمحطات التلفزيون أو الجريدة.

٦ ـ الاستقرار: وهو مقياس لكيفية تمرير حراس البوابة أو المراقبة للمعلومة التي تأتي إليهم.

٧ ـ الوفاء: مقياس مدى إخلاص الرقابة في إعادة إنتاج الخبر أو الرسالة في حالة انتقالها، وفي الواقع هناك عنصران فقط من الضبط المعلوماتي يمكن لوسائل الإعلام تكيفهما كالتالي[1]:

أ ـ إن نظرية الضبط المعلوماتي هي نظرية القناة الوحيدة، وبشكل خاص إذا كان السمات الرئيسية لوسائل الإعلام تتجلى في: المحول والخطاب والقناة وجهاز الاستقبال ثم جهاز تحليل الشيفرة. وهذه النظرية هي الوحيدة التي لها علاقة بالمحول أو موزع قناة الجهاز.

ب ـ تبنت وسائل الإعلام استعمال النماذج لوصف بعض عناصر عملية الاتصال الأكثر تعقيداً.

---

(١) ميخائيل و. سينجلتيري وجيرالدستون: دليل كتاب: نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية، ترجمة: د. عبدالله بن أهنية، أ. سعد هادي القحطاني، راجع الترجمة: د. خالد بن محمد المرغلاني، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٩، ص ٨٨.

الفصل الرابع والعشرون
نظريات التدريب واقتصادياته

تقسم نظريات التدريب إلى الأنواع التالية :

٢٠٨ ـ نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory :

سيطر على اقتصاديات التدريب منذ الستينات نظرية رأس المال البشري . وهذه النظرية تعامل التدريب كاستثمار . وتظهر أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرائق وأساليب الإنتاج . هذا بالإضافة إلى[1] :

أ ـ اتساع الأعمال .

ب ـ زيادة التخصصات .

جـ ـ تعدد الخيارات .

د ـ زيادة حدة المنافسة .

هـ ـ ظهور ونمو التنظيمات العمالية .

وهذا ما يؤدي بالنتيجة إلى الرشد في تخطيط المورد البشري وربطه باحتياجات المنظمة وحسن توزيعها وتقليل الفاقد والهدر في الوقت ، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل ، وزيادة الرضا الوظيفي ، والقضاء على رتابة العمل ونمطية الأعمال ، وزيادة فاعلية برامج التدريب ، ومن ثم توافر التنسيق الفعال في المنظمات ووحداتها الإنتاجية . وهذا كله يؤدي لتحقيق فاعلية المنظمات وتحقيق الأهداف .

وهناك العديد من المنظمات التي بدأت تدرك أخيراً المدى الكامل لإنفاقها على الاستثمار في رأس المال البشري ففي الماضي اعتبرت هذه النفقات بمثابة مصروفات أو تكاليف

(١) د . فؤاد القاضي : استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات العربية ، استراتيجيات الاستثمار البشري المؤتمر السنوي الثاني للتدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص٦١ .

لأداء الأعمال، بدلاً من اعتبارها استثمارات هامة لتحسين الجودة والإنتاجية. كما نجد أيضاً أن العديد من المنظمات ذات نظرة تقليدية لهذا النوع من الاستثمار في حين من الواجب الاعتراف واعتباره ذو أولوية تستحق الدعم المالي. ولكن السؤال الهام هل تحصل المنظمات على عائد جيد من استثماراتها في رأس المال البشري[1]؟

هذا ويتضمن رأس المال البشري الاستثمارات المتراكمة في نشاطات التعليم والتدريب الوظيفي والهجرة. بينما تتضمن الثورة غير البشرية مخزون المجتمع من الأراضي والمباني والآلات... الخ، وتعتبر العوائد المتوقعة من استثمارات رأس المال البشري بمثابة أعلى مستوى من الإيرادات وأكبر إشباع وظيفي طيلة عمل الفرد. وتقسم نفقات الاستثمار في رأس المال البشري إلى الفئات التالية:

١ ـ المصاريف المنظورة أو المباشرة: وتتضمن رسوم التعليم وأجرته والكتب (التعليم) ونفقات الانتقال (الهجرة) والبحث عن العمل.

٢ ـ الإيرادات السابقة هي مصدر آخر للتكاليف، لأنه يتعذر خلال فترة الاستثمار العمل وقتاً كاملاً على الأقل (تكاليف الفرصة).

٣ ـ الخسائر النفسية: وهي نوع آخر من التكاليف التي تنجم عن صعوبة التعليم الذي يكون غالباً مملاً، وذلك لأن البحث عن الوظيفة عملية مضجرة ومثيرة للأعصاب، كما أن الهجرة تعني ترك الأصدقاء القدامى[2].

ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات وإداراتها أن تقوم بالتخطيط للاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية والارتقاء بمستوى كفاءتهم وتطويرهم وبالتالي رفع الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة.

٢٠٩ ـ النظرية المؤسساتية Institutional Theory:

يفسر الاقتصاد المؤسساتي الجديد المؤسسات على أنها استخدام وتشغيل طويل الأجل، وحقوق للأقدمية والمهنية كنتيجة للخيارات الرشيدة في ظل المعلومات غير التامة

(١) ماري إل. برود، جون دبليو نيوستروم: تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة وتعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة ١٩٩٥، ص ٢٤.

(٢) د. عاصم بن طاهر عرب: اقتصاديات العمل: نظرية عامة، جامعة الملك سعود، الرياض، ط ١، ١٩٩٤، ص ١٢٤.

ومحدودية المهارة. وعلى هذا فإن مساعدة المؤسسات الجديدة تكون محدودة بالفردية المنهجية والتفسيرات الموجهة للكفاءة. وفي هذه النظرية يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي[1]:

أ ـ العلاقات الصناعية Industrial Relations.

ب ـ هيكل سوق العمل Labour Market Structure.

جـ ـ التعاون Cooperation.

د ـ الاستقلالية الداخلية المنتظمة Systematic Interdependences.

هـ ـ تبعية المسار Path Dependence.

فغالباً ما يرتبط التدريب بالعلاقات الصناعية، وتعكس أيضاً بشكل عام هياكل المدفوعات أهداف الاتحادات والعمال التي يتفاوضون حولها، على الرغم من إهمالهم لتطبيقات التدريب أحياناً. فالمفاوضون البريطانيون والايطاليون والسويديون لديهم أفكار قليلة حول تطبيقات التدريب في سياسات الدفع العادلة.

إن هيكل سوق العمل يؤثر أيضاً على التدريب. فالأسواق المهنية (الوظيفية) تشجع العمال المهرة للتحرك بين العمال وبناء المسارات الوظيفية واكتساب الأمن بالتعاون مع المهارات المؤهلة، على العكس من الاستجابة لعمال محددين. فالهياكل الوظيفية تستجيب في أغلب الأحيان للمدفوعات القليلة للمتدرب في ظل الاحتراف المهني التقليدي لتشجيع العمال على القيام بالتدريب. وعلى هذا تكون أسواق العمل الداخلية منظمة حول أماكن عمل خاصة. فشواغر العمل والوظائف امتلأت بالاحتكارات الداخلية، والمهارات تم تعلمها من خلال سلم الترقيات والمسار الوظيفي. وعلى هذا فإن الانقسام بين الأسواق الداخلية المهنية ينتج عنه تقسيم للمهارات إلى نوعين:

أ ـ مهارات عامة General Skills.

ب ـ مهارات محددة Specific Skills.

وهذا الوضع يترافق مع السلع والتكنولوجيات المرتبطة بهياكل سوق العمل في البلدان المختلفة. وهذه الهياكل هامة بطبيعتها، وهي مسيطرة في كل من الولايات المتحدة واليابان وفرنسا وإيطاليا. أما الأسواق المهنية فهي متواجدة في كل من ألمانيا وسويسرا، وقد سادت لفترة قصيرة من الزمن في بريطانيا.

---

(1) Ryan, Paul: Economics of Training, International Encyclopedia of Business & Management, Edited By Malcom Warner, Routledge, London & New York, Vol. 5, 1996, P. 4948.

وأخيراً، إن التدريب الناجح يتطلب درجة عالية من المهنية والتعاون بين الوكلاء الذين لا يمكنهم أن يقوموا بعلاقات تعاقدية. والجانب الأبسط في ذلك هو التعاون بين العامل والعامل الآخر. وبذلك فإن جميع العمال سيكونوا أفضل إذا حصلوا على التدريب، وبشكل خاص التدريب التعاوني Cooperative Training وسيكونوا أسوأ إذا لم يتلقوا التدريب الضروري فالحلول التعاونية يمكن الاستفادة منها في المباريات المتكررة.

٢١٠ ـ نظرية التعلم في التدريب Learning Theory :

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب. فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد. فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على أن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت. لذلك فإن المسؤولين من برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ الأساسية لعملية التعلم. ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي[1]:

١ ـ الحافز.
٢ ـ قياس مدى التقدم في التدريب.
٣ ـ إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.
٤ ـ تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
٥ ـ الدقة والسرعة في عملية التعلم.
٦ ـ ضرورة التركيز.
٧ ـ الاستيعاب والتذكر.
٨ ـ الاختلافات الفردية.
٩ ـ أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

ومن أهم الظروف المتغيرة التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب ما يلي[2]:

١ ـ الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والحزن والتوتر والتوجس والقلق والانزعاج وتوقع المكروه.
٢ ـ الظروف التي تسبب الإحباط أو الإعاقة أو التدخل برغبة المتدرب في التعلم.

---

(١) د. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٤، ص ١٤٩.

(2) Robinson, Russell D: Creating the Climate for Learning, adapted from Robert F. Mager, Training Know-How For Cross-Cultural and Diversity Trainers, Edited by: Kohls, Robert L., and Herbert L. Brussow, Adult Learning Systems, Inc., 1995, P. 62.

٣ ـ الظروف التي تسبب الإذلال والارتباك والتقليل من احترام الذات وتقديرها لدى المتدرب وجعله يشعر بعدم الارتياح أو الخجل أو العار أو الإهانة أو الانحطاط .

٤ ـ الظروف التي تسبب الضجر أو الملل .

أما الظروف الإيجابية التي تخلق مناخاً للتعلم فهي[(١)] :

١ ـ الاعتراف بإجابات المتدرب سواء أكانت صحيحة أو غير صحيحة كمحاولات للتعلم وإتباعها من خلال إبداء الرأي بقبولها بدلاً من رفضها .

٢ ـ إعطاء التدريس والتعليم على دفعات متزايدة تسمح بالنجاح في معظم الأوقات .

٣ ـ تقديم مؤشرات كافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام أين هو ، وأين يمكن أن يذهب؟

٤ ـ إعطاء المتدرب خياراً ما في إنتقاء وتتابع الموضوع المقرر تدريسه .

٥ ـ ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات القديمة ، وذلك ضمن تجربة المتدرب .

٦ ـ معاملة المتدرب كشخص .

٧ ـ تقديم مهام تدريسية ملائمة لأهدافك والسماح لمتدربك بأن يعرف تلك الأهداف .

وهناك مجموعة من الأسباب التي تبرر ببساطة لماذا لا نعتمد على قدرة الفرد الطبيعية على التعلم وهي[(٢)] :

أ ـ احتمال اكتساب عادات سيئة أو طريقة خاطئة .

ب ـ قد لا يستطيع الفرد أداء الأهداف بمهارة .

جـ ـ قد يمثل ذلك خطراً على صحة وسلامة المتعلم أو على الآخرين .

د ـ إذا تم تعلم وممارسة مهمة بشكل خاطئ ، فإنه من الصعب التغيير إلى الصواب .

هـ ـ الأداء بغير قدرة يؤدي عادة إلى نتائج رديئة .

إن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الإنتاج الناجح ، والتدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة .

٢١١ ـ نظرية التدريب المحدد بالحواسب Computer - Based Training Theory :

إن التطور الرئيسي في ميدان تنمية الموارد البشرية Human Resources Development (HRD) بدأ في الثمانينات باستعمال الحواسب في التدريب والتعليم والتنمية .

(١) راسل دي . روبنسون : خلق المناخ الخاص بالتعلم ، الدراية الفنية في تدريب المتدربين ، تأليف : ل . روبرت كولز ، هربرت ل . بروسو ، ترجمة : حسين صلاح الدين ، سلسلة الرضا للمعلومات (١٥٢) دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط ١ ، آب ٢٠٠١ ، ص ١٠٨ .

(٢) جل بروكس : قدرات التدريب والتطوير : دليل عملي ، ترجمة : د . عبد الإله إسماعيل كتبي ، راجع الترجمة : د . عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠١ ، ص ٦٠ .

وبعد عقود متعددة من البحوث والتطوير في التدريب المحدد بالحواسب أصبح هناك نقطتين ذات أهمية متزايدة بشكل واضح هما :

أ ـ إن التدريب المحدد بالحاسب لا يستبدل جميع الطرائق الأخرى للتدريب والتنمية .

ب ـ إن التدريب المحدد بالحاسب يتكامل مع تسليم وإدارة وظيفة تنمية الموارد البشرية .

فإذا استعمل هذا النوع من التدريب كأسلوب لتسليم التدريب ، فإنه يصبح جزءاً مكملاً لتنمية الموارد البشرية ويمكن أن تستعمل الحواسب في التطبيقات التالية :

١ ـ تتبع وجمع وتحليل تكاليف تنمية الموارد البشرية .

٢ ـ جمع البيانات عن التقييم .

٣ ـ تحليل وتصنيف الاختبارات .

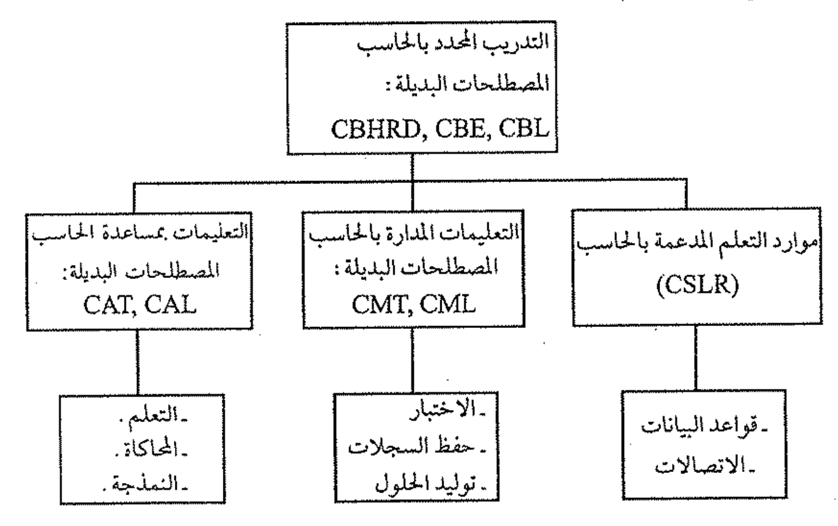
٤ ـ التحليل الشامل لجميع بيانات التقييم .

٥ ـ حفظ السجلات وإدارة التدريب .

ونتيجة لهذه التطبيقات يصبح الحاسب جزءاً مكملاً للتقييم . فالتدريب المحدد بالحاسب وفقاً لهذه النظرية ، يعرَّف على أنه(١) :

«المظلة التي تتضمن جميع أشكال واستعمالات الحواسب لتدعيم التدريب والتعلم» .

ويوضح الشكل رقم (٤٦) التدريب المحدد بالحاسب وأشكاله المختلفة .



الشكل رقم (٤٦) المصطلحات الأساسية والعلاقات في التدريب المحدد بالحاسب.

(1) Philips, Jack J.: Hand Book of Training Evalution and Measurement Methods, (2nd ed.), Gulf Publishing Co., Houston, Texas, 1991, P. 248.

كما يلاحظ من الشكل أن أجزاء التدريب المحدد بالحاسب هي :

١ ـ التعليمات بمساعدة الحاسب Computer - Aided Instructions (CAI) .

٢ ـ التعليمات المدارة بالحاسب Computer - Managed Instructions (CMI) .

٣ ـ موارد التعلم المدعمة بالحاسب Computer - Supportive Learning Resources (CSLR) .

كما أن هناك مصطلحات أخرى تستعمل بشكل هام مع التدريب المحدد بالحاسب . فإذا كان هناك تركيز على المتعلم بدلاً من المعلم فيمكن أن يستعمل التعلم المحدد بالحواسب - Computer Based Learning (CBL) . وعندما يكون هناك تركيز على التعليم فيمكن أن يستعمل التعليم المحدد بالحواسب Computer - Based Education (CBE) . إلا أن التدريب المحدد بالحاسب يطور في الأوضاع الجامعية . فإن المصطلح المطبق له هو التعليم . لذلك فإن التعليم المحدد بالحواسب هو من أقدم المصطلحات المتعددة المرادفة للاستعمال . ومع الاستعمال المتزايد لمصطلح تنمية الموارد البشرية ، فإنه يفضل استعمال تنمية الموارد البشرية المحددة بالحواسب Computer - Based Human Resources Development (CBHRD) لأنه واسع الانتشار والاستعمال . ومن الفوائد التي تخلقها الحواسب في تنمية الموارد البشرية ما يلي :

أ ـ الدقة .

ب ـ السرعة .

جـ ـ متابعة التكاليف .

د ـ بناء نموذج التقييم .

هـ ـ إدارة التدريب .

إن أداة التدريب المحوسبة هي أساسية وفعّالة ، وذات استعمال كفوء لوقت المتدربين والمدربين . ومن الممكن أيضاً أن تحفظ السجلات بشكل مناسب بحيث تعكس تقدم المتدربين .

الفصل الخامس والعشرون
نظريات الجودة الشاملة

يركز هذا الفصل على تنوع فلسفات الجودة الشاملة الموصوفة من قبل فلاسفة وكتّاب الجودة المعاصرين . ويهدف لتعريف القارئ بالفلسفات المتعددة والمتنوعة التي استندت عليها الجودة الشاملة خلال مراحل ومسيرة حياتها وتطورها ، مع التوضيح والإشارة إلى أن دراسات كتّاب الجودة الشاملة تحمل وجهات نظر مختلفة وعديدة ، منها ما يبحث في توكيد الجودة وتخطيطها ورقابتها وتحسينها ، ومنها ما يركز على السلع والزبائن والعمليات . أي أن البعض يدرس الجودة من وجهة النظر الإنتاجية ، أو الفنية ، والبعض الآخر يركز عليها من الناحية التسويقية والخدمية ، أما البعض الآخر فيركز عليها من وجهة النظر الهندسية وغير ذلك . وبغض النظر عما سبق ، فإن هناك عدد من الفلاسفة والكتاب البارزين ، الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة لدفع عجلة تطور فلسفة الجودة الشاملة . والكثير منهم تناول الجودة الشاملة ، ودرسها بالطرائق الكمية الرياضية والإحصائية . وأما البعض الآخر فقد تناولها بالطرائق التحليلية التشخيصية ، والآخر بالطرائق المعلوماتية التكنولوجية ونظم المعلومات ، أو حتى بالطرائق الاستراتيجية والتفكير الطويل الأجل وغير ذلك من الطرائق المتعددة ، التي أصبحت تشكل الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتفاصيل محتوياتها ومنهجياتها . والتي شكلت النظريات المتعددة لها .

٢١٢ ـ نظرية وولتر شيوارت Walter A. Shewhart Theory :

يعد شيوارت الرائد الأول والمثالي في الرقابة المعاصرة للجودة . فقد أدرك مساعداته الإحصائية وخرائطه في مختبرات بيل للهواتف Bell Laboratories والتي أصبحت بمثابة أدوات رئيسية في رقابة الجودة . فقد نشر كتابه في عام ١٩٣١ وهو بعنوان الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنّعة Economic Control of Quality of Manufactured Product ، ويبحث هذا الكتاب في الرقابة المعاصرة للجودة . وقد أُستعمل كتابه من قبل اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية ، وبمساعدة من المستشارين الرّائدين لليابان . وقد ساهم هذا الكتاب في

جزء كبير منه في تطوير ممارسات الجودة في اليابان . وقد ميز شيوارت في نظريته جانبين أساسيين للجودة هما[1] :

أ ـ الجودة الموضوعية Objective Quality :

إن هذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود البشري والإنساني .

ب ـ الجودة الشخصية (الذاتية أو غير الموضوعية) Subjective Quality :

وهذا الجانب للجودة يتعامل مع جودة الأشياء المنسوبة لفكر ومشاعر وأحاسيس الفرد ، كنتيجة للحقيقة الموضوعية .

لقد ربط شيوارت الملكية الذاتية للجودة مع القيمة . وقد استنتج التالي :

«أنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة عن الرغبات الإنسانية» .

وقد تم توسيع هذا التعريف من قبل إيشيكاوا Ishikawa الذي استخدم تعبير اللغة المحددة على الزبون ، بدلاً من اللغة المحددة على الجوانب الفنية . إذ أن خصائص وصفات الجودة هي الأساس في نشر وظيفة الجودة ، وفي التخطيط المعاصر لها .

يقول شيوارت :

إن من الهام أن نعتقد أن هناك حالة موضوعية للرقابة ، يمكن من خلالها تقدير الجودة ضمن حدود معينة يحدد من خلالها أسباب قابلية التغير غير المعروفة ، والتي يمكن تحديدها من خلال حالة معينة للرقابة . فإذا استطعنا ضمان ذلك ، فإننا نستطيع أن نحقق الفوائد التالية :

١ ـ تخفيض تكلفة المعاينة .

٢ ـ تخفيض تكلفة رفض السلع .

٣ ـ الاحتفاظ بالحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن إنتاج كمية من الإنتاج .

٤ ـ الاحتفاظ بجودة موحدة ناتجة عن اختبارات المعاينة .

٥ ـ تخفيض حدود التفاوت والسماحات عند القيام بقياس الجودة .

٢١٣ ـ نظرية وليام ادوارد . ديمنغ William E. Deming theory :

مستشار أمريكي لُقب بـ(أبو) ثورة إدارة الجودة الشاملة The Father of Revolution T.Q.M. عمل في وظيفة أخصائي خلال فترة الأربعينات من هذا القرن ، له إسهامات واضحة في مجال

(1) Kolarik, William J.: Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools, MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1995, P. 23.

الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال طرائق الرقابة الإحصائية للجودة. ويعتبر ديمنغ من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وهم أول من يعترف بإسهامات ديمنغ في نجاحهم. وقد ركز في دراساته على تخفيض التغيرات، وكان يرى أن الإدارة العليا تلوم العمال غالباً على أشياء لا تقع أصلاً في نطاق اختصاصهم، وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، ولذلك فقد كان يؤمن بتشجيع العمال ومشاركتهم، وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات، وكيف يمكن تحسينها. ولقد وضع ديمنغ أربعة عشر مبدأً في نظريته لتحسين الجودة هي[1]:

١ ـ خلق هدف مستقر لتحسين السلعة، والخدمة، وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص عمل.

٢ ـ تبني فلسفة جديدة، فنحن الآن في مرحلة اقتصادية جديدة، لا تحتاج أن نعيش في أخطاء متوالية وتأخير، وعيوب في المواد والعمل.

٣ ـ التوقف عن الاعتماد على طرائق المعاينة والفحص الكبير لتحقيق الجودة، والعمل على بناء الجودة في السلعة بشكل صحيح.

٤ ـ التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو تخفيض التكلفة الكلية، وليس التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.

٥ ـ التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمة، وتخفيض الهدر، وكل هذا يؤدي إلى التخفيض المستمر في التكاليف.

٦ ـ استخدام الطرائق الحديثة في التعليم والتدريب على العمل، بما في ذلك تدريب وتعليم رجال الإدارة.

٧ ـ تبني الطرائق الحديثة في الإشراف، وأن يكون هدفها مساعدة العمال، وحسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جيدة.

٨ ـ لكي يعمل كل عضو من أعضاء المنظمة بشكل فعّال، يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والإطمئنان في العمل.

٩ ـ العمل على إزالة الحواجز والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة. ويجب أن يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث عند إنتاج سلعة أو خدمة.

---

(1) Bartol, Kathryn., and David C., Martin: Management, International Edition, MC Graw-Hill Inc., New York, 1991, P. 649.

١٠ ـ التخلي عن الشعارات والهتافات، وأن يكون الهدف هو حث العاملين للوصول إلى فلسفة الأعطال صفر Zero Defects، ويجب أن نتوصل إلى الطرائق والأساليب العملية لتحقيق ذلك.

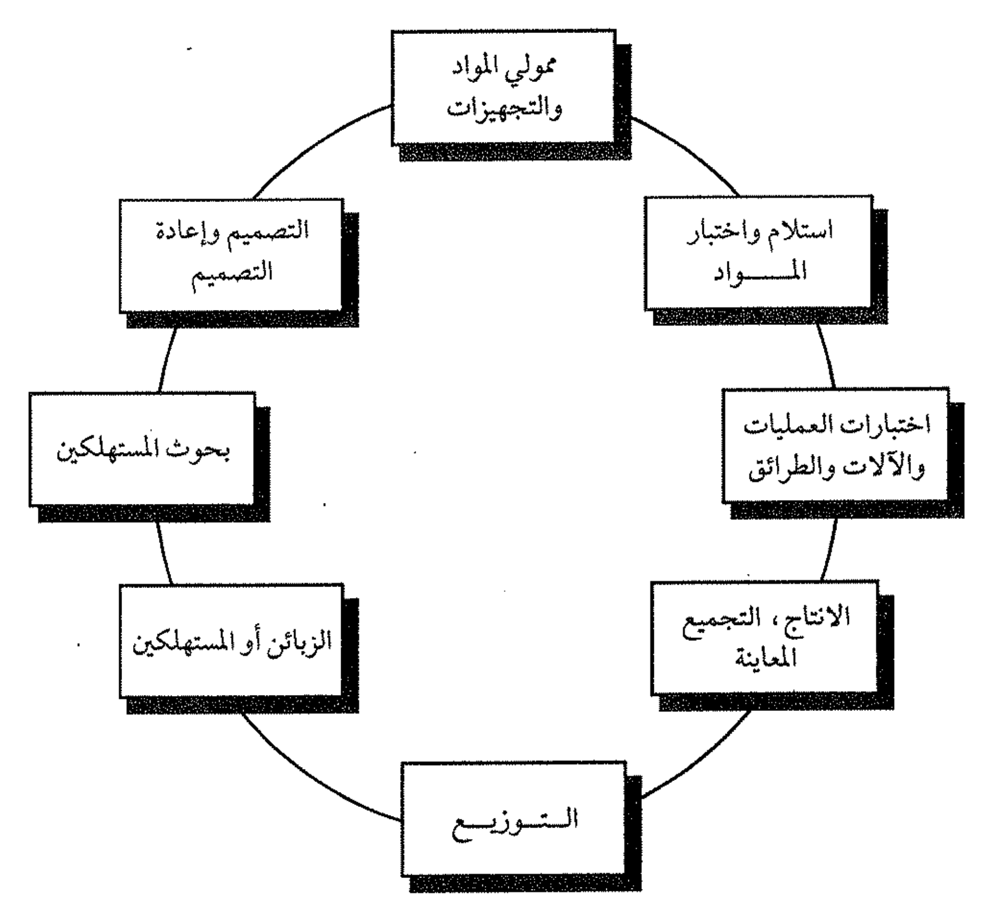
١١ ـ تخفيض معايير العمل للقوى العاملة، وإتباع نموذج الإدارة بالأهداف.

١٢ ـ إزالة الحواجز التي تحرم العمال من الوصول إلى مستوى الإبتكار والإبداع.

١٣ ـ إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتدريبية والتحسين الذاتي لكل العمال لمواكبة التقدم التقاني. ويجب أن يتضمن التدريب الطرائق الإحصائية الأساسية.

١٤ ـ وضع جميع العمال في المنظمة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية. ويجب أن يأتي ذلك من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشر السابقة.

يتضح من دراسة هذه المبادئ أنه يجب على الإدارة العليا الإلتزام الدائم بتطبيقها، وإيجاد فلسفة إدارية جديدة للتعامل مع الأخطاء والسلع المعابة والمواد الخام المعابة. وتبني الوسائل الحديثة في التدريب الإحصائي ووضع برنامج تدريبي وثقافي مستمر وطويل الأجل. وضرورة اختيار الموردين حسب جودة خدماتهم وسلعهم، وليس على أساس التكلفة فقط، وضرورة الاعتماد على عدد قليل من الموردين، واستخدام الطرائق الإحصائية في عمليات الشراء والتصنيع والبحث باستمرار عن المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، وضرورة العمل كفريق واحد لحل هذه المشكلات، والعمل على إزالة العقبات التي تعوق العمال وتشجيع الإتصالات المستمرة بين العمال والإدارة. ووفقاً لـ (ديمنغ) يصبح التحسين المستمر وسيلة لحياة المنظمة, والحاجات الإدارية لفهم هذه المنظمة وعملياتها. ويشعر أغلب المدراء أنهم يفهمون المنظمة وعملياتها، ولكنهم عندما يبدؤون برسم خرائط التدفق يكتشفون أن فهمهم للاستراتيجية، والنظم والعمليات غير كامل. وينصح «ديمنغ» بأن يسأل المديرون عن جميع مراحل الإنتاج، وأن يناقشوا العمال قبل تحسين العمليات، ويعتقد ديمنغ أن المدير الذي يركز بشكل جدي على تحسين جودة السلعة في جميع مراحل الإنتاج، يبدأ بمجموعة من مقاييس إعادة العمل التي لا تفيد المنظمة فقط، ولكن المجتمع الذي تعيش فيه. وتظهر المجموعة الكاملة للمتغيرات التنظيمية في الشكل رقم (٤٧) الذي يوضح مخطط تدفق ديمنغ لتحسين جودة الإنتاج.



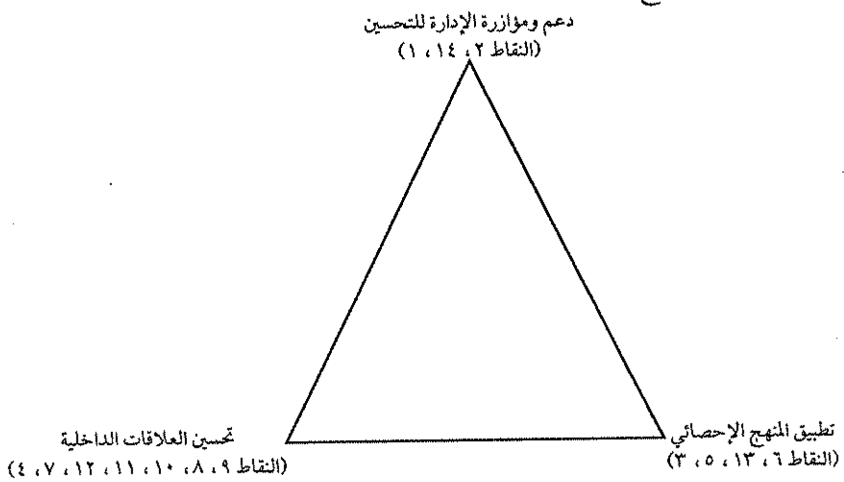
الشكل رقم (٤٧) مخطط تدفق ديمنغ لتحسين جودة السلعة.

يلاحظ من الشكل السابق أن مخطط تدفق ديمنغ يقدم حاجات الزبون للعمليات ، وفكرة التصميم والمعرفة والمدخلات للعملية التي تزيد رضا الزبون بشكل متواصل . ويظهر المخطـط العملية الكلية كعملية متكاملـة مـن بداية المدخـلات إلـى الاسـتعمال الفعلـي للسـلعة المنتهيـة ، وتظهر كعملية واحدة ، ولا يوجد حواجز بين المنظمة والزبون ، وبين المنظمة والموردين ، وبين المنظمة وأفرادها ، وتشير العملية الموحدة إلى الإنسجام الأكبر بين جميع الفعاليات ، وتحقيق النتائج الأفضل[١] .

---

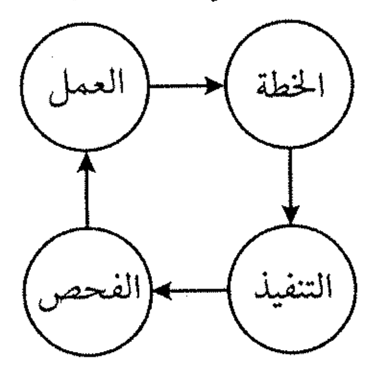
(1) Certo, Samuel C.: Modern Management: Diversity, Quality. Ethics, and the Global Environment, (6th ed.), Allyn & Bacon, Boston, 1994, P. 461.

لقد وضع ديمنغ شكلاً هندسياً يلخص نقاطه الأربعة عشر السابقة على شكل مثلث أطلق عليه اسم مثلث ديمنغ Deming's Triangle وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمنغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة كما يتضح في الشكل رقم (٤٨) الذي يعرض مثلث ديمنغ[1] : .



الشكل رقم (٤٨) مثلث ديمنغ

ولعل أهم ما قدمه ديمنغ هو دورته المتمثلة في أربع مراحل أساسية ، كما يوضحها الشكل رقم (٤٩) الذي يوضح دورة حل المشكلات في تحسين العمل المستمر المقدمة من قبل ديمنغ .



الشكل رقم (٤٩) دورة ديمنغ

وفيما يلي شرح للمراحل الأربع السابقة :

(١) د. فريد زين الدين : تخطيط ومراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧ ، ص ٥٣٨ .

١ ـ الخطة Plan :

وتشمل النقاط التالية :

أ ـ ما خطة الفريق بالنسبة للتحسين المرشد .

ب ـ هل تشير الخطة إلى :

١ ـ تكرار التغيرات .

٢ ـ من سيقوم بالتغيرات؟

٣ ـ من يؤثر على هذه التغيرات؟

٤ ـ كيف يمكن أن تراقب فاعلية التجهيزات؟

٥ ـ من يتدرب على علاج هذه التغيرات؟

أي أن الخطة تبدأ باكتشاف وتحديد الأسباب الجوهرية بالنسبة لها ، وجمع البيانات المناسبة ، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك . ويمكن أن تستخدم للوصول إلى ذلك العديد من طرائق التحسين مثل تحليل باريتو ، ومخطط السبب والأثر وتصميم التجارب[1] .

٢ ـ التنفيذ Do : ويشمل النقاط التالية :

أ ـ كيف نفذت خطة التحسين المرشدة؟

ب ـ هل يُراقب دليل التحسين؟

جـ ـ من يُدرب على التحسين؟

د ـ متى يبدأ دليل التحسين؟

وتشير هذه المرحلة من دورة ديمنغ إلى عملية إدراك كل شخص للمشكلة ، وخطوات التحسين المقررة لها .

٣ ـ الفحص Check : ويشمل النقاط التالية :

أ ـ هل قرر الفريق أن دليل التحسين فعَّال؟

ب ـ هل كانت البيانات المتراكمة قادرة على تحديد التحسينات؟

جـ ـ هل قرر الفريق أن يستمر في التحسين؟

٤ ـ العمل لمنع الخطأ Act : ويشمل النقاط التالية :

أ ـ هل هناك بيانات جُمعت خلال دليل التحسين؟

ب ـ كيف تغيرت البيانات عما جُمعت خلال الخطوة الثالثة؟

جـ ـ هل هناك خطة لاستمرار البيانات المتراكمة للتحسين؟

---

(1) Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo: Quality From Customers Needs to Customers Satisfaction, MC Graw-Hill Book Co., Sweden, 1994, P. 183.

أي إنه عندما تتخذ خطوات التحسين، يجب أن نحقق في النتائج لنرى فاعلية تطبيق برنامج التحسين. وبذلك فإنه في جميع الأوقات إن مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين من الأمور الهامة والضرورية لتجنب نفس الأنواع من المشاكل في الأوقات القادمة.

لقد حدد ديمنغ ما يسمى باسم الأمراض القاتلة The Deadly Diseases وهي:

أ ـ عدم وجود استقرار في الهدف.

ب ـ التركيز على الأهداف القصيرة الأجل.

جـ ـ تقييم الأداء من خلال التقارير السنوية وتقارير الكفاءة والاستحقاق.

د ـ حركية الإدارة وكثرة التنقلات الوظائفية للمديرين.

هـ ـ الإدارة بواسطة النماذج المعروفة، وبدون اعتبار للنماذج غير المعلومة.

إن الأفكار السابقة هي مجرد مقدمة مختصرة لفكر ديمنغ ومنهجه في الجودة الشاملة. وتهدف هذه الأفكار لتوضيح فلسفته بالنسبة للجودة. فهي تعني له التعامل مع الأفراد، كما يتم التعامل مع السلع. ولهذا نجد أنه قد ركز على أهمية تعليم العاملين جميعاً لفهم العمليات التي تتم في المنظمة وأسباب الاختلافات بنفس القدر من الاهتمام. لذلك فهو يرى ضرورة قصوى لوجود فرق عمل.

٢١٤ ـ نظرية جوزيف إم. جوران Joseph M. Juran Theory:

وهو صاحب المقولة الشهيرة «لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططاً لها» (Quality Does not Happen by Accident it has be Planned) وكما هو الحال بالنسبة لـ «ديمنغ» فإن جوزيف جوران قد أسهم بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان. فلقد وجهت إليه الدعوة لزيارة اليابان من الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين في بداية الخمسينات. وقد تقلد وساماً اعترافاً بفضله في التوزيع الإحصائي للجودة، الذي استطاع التوصل إليه. وفي عام ١٩٥١ تمكن من إتمام صياغة مجموعة أفكار متماسكة، وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه دليل رقابة الجودة Quality Control Hand Book. فقد أوضح في هذا الكتاب الكثير من القضايا والمسائل المتعلقة بالجودة نذكر منها[1]:

---

(1) Juran, J. M: Quality Control Hand Book, MC Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1951, P.V I.

١ . اقتصاديات الجودة The Economics of Quality:

تتضمن اقتصاديات الجودة من وجهة نظر جوران خصائص الجودة، والحاجة القصوى لمدخل جديد لرقابة الجودة، والتمييز بين جودة التصميم وجودة المطابقة، والتوازن بين تكلفة الجودة وقيمة الجودة. واقتصاديات كل من جودة التصميم والمطابقة وكيفية المنافسة بالجودة من خلال تصميم السلعة، والمعارف المتولدة عن جودة الأسواق، وكيفية الإعلان عن الجودة والضمانات وتكاليف الجودة وتجنب الفشل والخسائر.

٢ . مواصفات الجودة Specifications of Quality:

لقد حدد جوران في مواصفات الجودة أهداف هذه المواصفات وأغراضها، وميَّز بين المواصفات المكتوبة والشفوية. وكيفية إتمام المواصفات، والنظر إلى مواصفات السلعة على أنها أسلوب للتصنيع والاختبار، وتحديد المتطلبات الوظائفية وغير الوظائفية للسلعة، وطبيعة التفاوت والقياس وتحديد المعايير ومواصفات تجهيزات ووحدات الاختبار وغير ذلك.

٣ . قبول الجودة Acceptance of Quality:

حدد جوران المبادئ العامة لقبول الجودة، وتفسير المواصفات والقياسات، ومبادئ دقة القياس، والتنازع بين القياسات والمشاكل الفنية فيها، ومدى دقة المعاينين، والأخطاء التي يمكن أن يقعوا فيها، والفشل في المطابقة للمتطلبات الوظائفية وغير الوظائفية، ورفض البائعين للسلعة وعملية شحن السلع الرديئة.

٤ . رقابة الجودة Control of Quality:

لقد وضع جوران المبادئ العامة لرقابة الجودة. ومدى إتباع الأسلوب العلمي في منع العيوب، وكيفية تحديد قدرة العملية والمعايرة وتصميم التجارب، وتحليل نتائج الرقابة. وكيفية تخفيض أسباب التغير، وطرائق استخدام خرائط الرقابة.

٥ . توكيد الجودة Quality Assurance:

أكد جوران على طبيعة توكيد الجودة والشكاوى الميدانية، ومراجعة الجودة وتكلفة العيوب والمعاينة، ومقارنة الجودة الناتجة مع جودة السوق. ومدى أهمية تقارير الجودة.

٦ . العمل الورقي في وظيفة الجودة Paper Work In the Quality Function:

أوضح جوران مدى الحاجة للعمل الورقي في وظيفة الجودة، ومدى أهمية السجلات الدقيقة للمعاينة.

هذا بالإضافة إلى، أنه قد عرض في هذا الكتاب مجموعة من التطبيقات المتعلقة بإدارة الجودة في المنظمات والشركات لاسيما شركات صناعة الآلات الحاسبة الإلكترونية، وصناعة النسيج والصناعات الكيمائية وغير ذلك.

مما سبق يمكننا القول، بأن مركز اهتمام تفكير جوران كان حول إدارة الجودة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم. ولقد قدم أفكاره في شكل ثلاثية. وتضمنت هذه الثلاثية ثلاثة أقسام أساسية هي[1]:

أ ـ تخطيط الجودة Quality Plan: ويقسم إلى الخطوات التالية:

١ ـ تحديد أهداف الجودة.

٢ ـ تحديد من هم الزبائن.

٣ ـ تحديد حاجات الزبائن.

٤ ـ تطوير صفات السلعة التي تستجيب لحاجات الزبائن.

٥ ـ تطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه الصفات.

٦ ـ تحديد رقابة العملية وتحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيلية.

ب ـ رقابة الجودة Quality Control وتتألف هذه العملية من ثلاث مراحل أساسية هي:

١ ـ تقييم الأداء الفعلي للرقابة.

٢ ـ مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة.

٣ ـ معالجة الاختلافات.

جـ ـ تحسين الجودة Quality Improvement: فقد كان يؤمن بأن تحسين الجودة بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة. ويعتمد هذا الجزء على الخطوات التالية:

١ ـ تحديد الأساس المطلوب لضمان التحسين السنوي للجودة.

٢ ـ تحديد الحاجات الضرورية للتحسين (خطط التحسين).

٣ ـ إقامة فريق عمل بالنسبة لكل خطة، وتحديد مسؤوليته تجاه الجودة والتحسين بهدف الوصول إلى نهاية ناجحة للخطة.

٤ ـ تجهيز الموارد والتحفيز والتدريب المطلوب عن طريق الفرق، وذلك بهدف:

أ ـ تشخيص الأسباب.

---

(1) Bound, Grey, and Others: Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm MC Graw-Hill Inc., Singapore, 1994, P. 77.

ب ـ التحفيز بهدف تحديد الحلول .

جـ ـ تحديد الطرائق الرقابية للسيطرة على النتائج .

ويقترح جوران لتحقيق التحسين الفعّال للجودة ثلاثة أمور أساسية هي[١] :

أ ـ أن المديرين في الإدارة العليا مسؤولون عن تصميم الجودة ، وضرورة اعتبار تخطيط الجودة «عملية وضع الأهداف» كجزء من تخطيط العمل .

ب ـ يجب أن تنشر أهداف الجودة ، أو خطط تحسين الجودة في المستويات الأدنى المنفذة لها .

جـ ـ في حالة العمليات الكبيرة التي لا يمكن أن تجزأ إلى أجزاء . يجب أن يشكل المديرون في الإدارة العليا مجالس جودة تحدد وتشرف على فرق المشروع لتحسين هذه العمليات الكبيرة .

ويؤمن جوران بأن التحسينات لا تنتهي ، وإنما هي مستمرة في جميع النواحي ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة ، ولكنها تشمل أيضاً العمليات . وقد أكد أن التحسينات في جميع السلع والخدمات والعمليات تطبق لجميع الزبائن والمستهلكين . وقد قسم الزبائن إلى قسمين هما[٢] :

أ ـ الزبائن الخارجيون External Customers : وهم الأفراد المتأثرون بالسلعة ، ولكنهم ليسوا أعضاء في المنظمة التي تنتج هذه السلعة . وتضم هذه الفئة من الزبائن العملاء الذين يشترون السلع ومنظمات الجهاز الحكومي ، وغير ذلك والذين يتأثرون بسبب عدم أمان السلعة أو أضرارها بالبيئة .

ب ـ الزبائن الداخليون Internal Customers : ففي داخل المنظمة يوجد حالات متعددة تقوم بها الإدارات والأفراد بتوريد السلع لبعضها البعض ويطلق على هؤلاء المتلقين أو المستعملين لهذه السلع تسمية زبائن أو مستهلكين داخليين .

وهذه الأفكار التي قدمها جوران لعبت دوراً بارزاً في تنمية وتطوير طرائق تحسين الجودة ، وبشكل خاص عند الوفاء باحتياجات ورغبات الزبائن . ويرى أن نجاح برنامج الجودة يعتمد بشكل كبير على الأسلوب القيادي للإدارة العليا نحو سياسة الجودة ، ونادى بضرورة أن يشمل التدريب كافة المستويات العمالية في المنظمة ، وأن يتم التركيز على تصميم السلعة وفقاً لأذواق المستهلكين ، وضرورة تقييم العلاقة بالموردين من خلال استخدام الطرائق الإحصائية .

(1) Juran, J. M., and Frank M. Gryna: Quality Planning and Analysis: MC Graw-Hill, Inc., (3rd ed.), New York, 1993, P. 142.

(2) Juran, J. M, and Frank M. Gryna, Op. Cite, P. 240.

ومن النقاط الهامة التي ركز عليها في دراساته ضرورة قيام المنظمة بخلق نظام للمعلومات خاص بالجودة يشتمل على تكاليف الجودة، والبيانات الأخرى الخاصة بالعيوب والأخطاء. وينادي بخلق جو من العلاقات المستمرة والحرة بين العمال والإدارة، وضرورة الإلتزام وتطبيق نظم دوائر الجودة.

٢١٥ ـ نظرية فيليب. بي. كروزبي Philip B. Crosby Theory :

لا تعني الجودة من وجهة نظر كروزبي الأناقة Elegance ولكنها تمثل المطابقة للمتطلبات Conformance to Requirments. فهو يعتقد أن مشكلة الجودة ليست موجودة دائماً، ولكن على العكس من ذلك أن المنظمة هي التي تملك مشكلات وظائفية. فالتكلفة، كما يتناولها كروزبي، يجب أن تكون فعّالة أكثر لإنجاز النشاط بشكل صحيح في الوقت الصحيح. وقد اقترح أن فلسفة الأعطال صفر Zero Defects هي معيار أداء مفيد. وأن تكلفة الجودة تتضمن تكلفة عدم المطابقة وهي بدورها تمثل مقياس أداء. وبالمقارنة مع ديمنغ، فقد ركز كروزبي أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية وتغير ثقافة الشركة من استعمال الطرائق الإحصائية[1]:

تقوم فلسفة الأعطاء صفر على فكرة صنع السلعة أو تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، أي دون أي عيوب أو إصلاحات أو تغييرات يمكن أن تحدث، مما يؤدي إلى ارتفاع وزيادة التكاليف، وخصوصاً تكاليف الجودة. وهذا ما يحتم على الإدارة إيجاد الطرائق المناسبة لتخفيض هذه التكاليف. ولكن في أوضاع كهذه ما هي الطرائق التي يمكن أن تستخدمها الإدارة للقيام بذلك؟.

وإن أهم مبررات استخدام هذه الفلسفة هي قدرة العمال على الوصول لتحقيقها بواسطة التدريب والتعليم، أي دون وجود تغييرات. وفي حال وجود تغييرات وأعطال وأخطاء يبرر مؤيدو هذه الفلسفة بأن المخطئ هو الإنسان فكل شخص يصنع الأخطاء، إذ لا يوجد شخص كامل. وجميع هذه الأقوال تفيد في تبرير فقدان المطابقة في مكان العمل. وهنا يتبادر لنا السؤال التالي: لماذا يجب أن نكمن للجودة المنخفضة في مكان العمل؟. تكمن الإجابة على هذا السؤال في أن التكاليف العالية للجودة تسبب مشاكل كثيرة. ولكن قد تكون النتيجة في صنع سلع صحيحة من المرة الأولى أفضل من أن نصحح الأخطاء، أو نقوم بزيادة الخردة وتكاليف إعادة العمل أو الفشل في ميدان العمل. ومن غير الممكن أيضاً أن نتوقع بأن أي سلعة

(1) Shafer, Scott M., and Jack R. Meredith: Operations Management: A process Approach With Spread Sheets, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1998, P. 80.

تكون خالية تماماً من الأعطال. ولكن وفقاً لفلسفة الأعطال صفر يجب أن يكافح العمال من أجل الوصول إلى هذه الفلسفة كهدف، وبرغم ذلك فقد يظهر الكثير من الوحدات والسلع التي تنتج وتسوق وتسلَّم للزبائن. لذلك يجب أن يقوم العمال بإنتاج السلعة بشكل مطبق تماماً للمواصفات الموضوعة.

وقد قدمت هذه الفلسفة للصناعة كمحاولات تحفيزية من خلال المكافآت والجوائز المعطاة لهؤلاء العمال الذين ينتجون الأعطال صفر لفترة من الزمن. وهذه الجوائز غير كافية. فالعامل يجب أن يكون مسؤولاً عن الجودة. وهذا يتطلب من العامل أن يقوم بمعظم أعمال المعاينة والتفتيش بنفسه بحيث يحصل على معلومات التغذية العكسية عن الجودة. ويمكن أن يتم كل ذلك إذا كانت الإدارة مستعدة لتقبل فكرة فلسفة الأعطال صفر باعتبار أن هذه الفلسفة قد يكون لها تأثير كبير على الجودة والإنتاجية والتكلفة.

لقد وضع كروزبي Crosby أربع عشرة خطوة لبرنامج الأعطال صفر. وهذه الخطوات تحدد أساس تحسين الجودة في المنظمات بغض النظر عن الفلسفة المستعملة للجودة فيها، وهذه الخطوات هي[1]:

١ - الإلتزام من قبل الإدارة.
٢ - فريق تحسين الجودة.
٣ - قياس الجودة.
٤ - تكلفة تقييم الجودة.
٥ - إدراك الجودة.
٦ - العمل التصميمي.
٧ - لجنة برنامج الأعطال صفر.
٨ - تدريب المشرف.
٩ - يوم الأعطال صفر.
١٠ - وضع الهدف.
١١ - إزالة سبب الخطأ.
١٢ - التقدير.
١٣ - مجالس الجودة.
١٤ - لا تفعل ذلك ثانية.

---

(1) Schroeder, Roger G.: Operations Management: Decision Making In the Operations Function, MC. Graw-Hill, Inc., Singapore, (4th ed.), 1993, P. 109.

إن برنامج الأعطال صفر لا يتطلب فقط تغييرات في العمال واتجاهات البائعين، بل يعد بمثابة نظام يحدد أسباب إزالة الأخطاء. وهو يشمل نطاق المنظمة بأكملها.

ويمكن أن يطبق من قبل العديد من المنظمات الكبيرة والصغيرة التي تسعى للريادة.

لقد أكد كروزبي في كتابه المسمى بعنوان «الجودة مجانية» Quality is Free الذي نشر في عام ١٩٧٩ على أن التزام الإدارة والعامل يتمثل في تحسين الجودة. وهو يعتقد أيضاً أن تكلفة الجودة الرديئة يجب أن تتضمن جميع العناصر التي أدت إلى ذلك، والسبب هو نتيجة عدم القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى[١].

إن الفلسفة التي يقوم عليها فكر كروزبي تلخص في النقاط الأربعة التالية:

١ ـ إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات وليست الشهرة أو الأناقة.

٢ ـ إن النظام الذي يسبب الجودة هو المنع وليس التقييم.

٣ ـ إن معيار الأداء يجب أن يكون الأعطال صفر.

٤ ـ قياس الجودة هو سعر عدم المطابقة وليس المؤشرات.

٢١٦ ـ نظرية آرماند ف. فيجنباوم Armand V. Feigenbaum Theory:

لقد ترافق توكيد الجودة بشكل واسع، قبل السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، مع تحديد وقياس المطابقة للمواصفات الفنية على أرض الورشة، وفي أقسام المعاينة أيضاً. وقد امتد هذا التحول من الدراسة الضعيفة للجودة إلى المدخل الحالي الذي يمتد ويبسط أفكاره على مستوى الشركة ككل. وفي تلك الأثناء، كان لفيجنباوم أثر كبير في هذا التحول من خلال استراتيجيات ومفهوم الرقابة الشاملة للجودة (.Total Quality Control (T. Q. C. فقد نظر فينجنباوم في هدف الصناعة التنافسية الذي حدده بشكل واضح على أنه:

«إن هدف الصناعة التنافسية هو تقديم السلعة والخدمة إلى أي جودة تصمم وتسوق وتبنى ويحافظ عليها في التكاليف الاقتصادية التي تسمح بتحقيق الرضا الكامل للزبون».

لقد عرّف فينجنباوم الرقابة الشاملة للجودة على أنها نظام فعّال يقوم على تكامل جهود تطور الجودة والمحافظة عليها وتحسينها للمجموعات المتنوعة في المنظمة، بحيث تسمح للتسويق والهندسة والإنتاج والخدمة في المستويات الاقتصادية بتحقيق الرضا الكامل للزبون.

---

(١) د. حسين عبد الله حسن التميمي: إدارة الإنتاج والعمليات: مَدخل كمي، دار الفكر، عمان، الطبعة الأولى، ١٩٩٧، ص ٥٨٢.

يؤكد فيجنباوم في كتابه الرقابة الشاملة للجودة في الطبعة الرابعة منه لعام ١٩٩١ على النقاط التالية :

١ ـ إدارة جودة الأعمال Business Quality Management :

يدرس فيجنباوم في هذا القسم العلاقة بين جودة السلع والخدمات والرقابة الشاملة للجودة ، والعلاقة بين المشتري والمنتج مع الطلبات الجديدة في الأسواق ، والعلاقة بين الإنتاجية والتكنولوجيا وتدويل الجودة . ويحدد أيضاً العوامل المؤثرة على رقابة الجودة والأعمال التي تمارسها هذه الرقابة .

٢ ـ نظام الجودة الشاملة Total Quality System :

ويؤكد في هذا القسم من كتابه على مدخل النظم وأهميته في الجودة الشاملة ، وكيفية إنشاء نظام للجودة ، ودراسات تكاليف الجودة .

٣ ـ الاستراتيجيات الإدارية للجودة Management Strategies for Quality :

وقد تناول هذه الاستراتيجيات من خلال تنظيم الجودة ، وكيفية تحقيق الالتزام الشامل بالمجموعة .

٤ ـ التكنولوجيا الهندسية للجودة Engineering Technology of Quality :

وفي هذا القسم تناول الجودة من الناحية الهندسية ، وذلك عن طريق تكنولوجيا هندسة الجودة ، وتكنولوجيا هندسة رقابة العملية وتكنولوجيا هندسة تجهيزات معلومات الجودة .

٥ ـ التكنولوجيا الإحصائية للجودة Statistical Technology of Quality :

وتعرض في هذا القسم إلى الدراسات الإحصائية للجودة من خلال التوزيعات التكرارية ، وخرائط الرقابة .

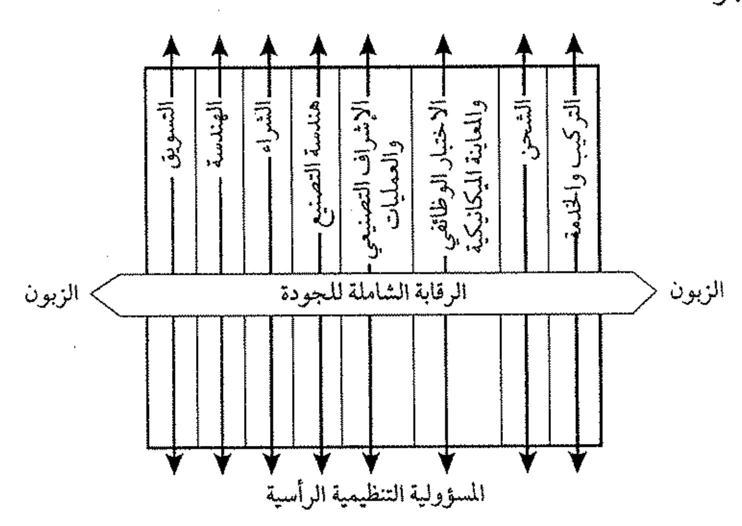
٦ ـ تطبيق الرقابة الشاملة للجودة في الشركة :

Applying Total Quality Control in the Company:

وقد درس هذا التطبيق من خلال رقابة التصميم الجديد أو رقابة المواد الداخلة ، ورقابة السلعة ، والدراسات الخاصة للعملية .

وتناول الكتاب أيضاً الحاجة للجودة الشاملة في التسعينات ، والعلامات العشر المميزة للرقابة الشاملة للجودة في التسعينات والمبادئ الإدارية الأربع للجودة الشاملة ، ومبادئ الرقابة الشاملة للجودة أيضاً .

يؤكد فيجنباوم أيضاً على أن الرقابة الشاملة للجودة هي مفهوم أفقي يمتد عبر الأقسام الوظائفية للمنظمة كما يظهر في الشكل رقم (٥٠) الذي يوضح مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة.



الشكل رقم (٥٠) مجال التطبيق الأفقي للرقابة الشاملة للجودة

يلاحظ من الشكل السابق أن الرقابة الشاملة للجودة تمثل مفهوم وظائفي إجمالي يمتد من التسويق إلى التركيب والبيع.

لقد أشار فيجنباوم إلى أن المسؤولية عن الجودة يمكن أن تكون على من يؤدون العمل، وأطلق على هذا المفهوم اسم «الجودة من المنبع»، والذي يعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة. وفي الرقابة الشاملة للجودة تكون جودة السلعة أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أية مشكلة في الجودة[1].

٢١٧ ـ نظرية كايرو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa Theory:

طبقت عبارة مصنوع في اليابان Made in Japan في أواخر الأربعينات وفي الخمسينات للسلع الرخيصة التي لم تكن ذات جودة معينة، هذا بالإضافة إلى تضاربها مع السلع المصنَّعة

(١) د. سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠ و١٠٠١١: رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس تطبيقات. حالات. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ٢٠٠٠، ص ١٠٦.

في مكان آخر. لذلك فقد عرف إيشيكاوا بأن الأداء الرديء للسلع اليابانية لم يعكس قوتها وفعاليتها بالنسبة للمجتمع فيما يخص العوامل الأساسية التالية:

أ ـ الانضباط الذاتي.

ب ـ الرغبة في التعلم.

جـ ـ احترام الشخص الآخر.

د ـ الصبر.

هـ ـ المثابرة.

و ـ المفخرة الوطنية.

لقد تعامل إيشيكاوا بشكل كبير مع القيادة في حركة الجودة اليابانية، وذلك من خلال رؤيته ونشاطاته المترافقة مع الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) وبحلول عام ١٩٦٧ ميز إيشيكاوا الرقابة اليابانية للجودة عما هو ممارس في الغرب بالخصائص الستة التالية:

١ ـ رقابة الجودة على مستوى الشركة من خلال المشاركة لجميع أعضاء المنظمة في رقابة الجودة.

٢ ـ الثقافة والتدريب في رقابة الجودة.

٣ ـ نشاطات دوائر رقابة الجودة.

٤ ـ مراجعات رقابة الجودة لتحديد فاعليتها.

٥ ـ الاستفادة من الطرائق الإحصائية.

٦ ـ نشاطات ترويج رقابة الجودة على مستوى الدولة، بما في ذلك التدريب.

لقد كان أثر إيشيكاوا على ممارسات رقابة الجودة كثيف وكبير، حيث طوَّر مفهوم الخصائص الحقيقية للجودة True Quality Characteristics والخصائص البديلة للجودة Substitute Quality Characteristics. فالخصائص الحقيقية للجودة هي دراسة الزبون لأداء السلعة، كما يعبر عنها في مصطلحات ومفردات الزبون. أما الخصائص البديلة للجودة فهي دراسة المُنتج لأداء السلعة، كما يعبر عنها في المصطلحات والمفردات الفنية للمنتجة، ودرجة التناظر بين النوعين هي التي تحدد رضا الزبون. ويقترح إيشيكاوا ثلاثة خطوات تعد الأساس في طرائق نشر وظيفة الجودة وتخطيطها هي:

أ ـ فهم الخصائص الحقيقية للجودة.

ب ـ تحديد طرائق قياس واختبار الخصائص الحقيقية للجودة.

جـ ـ اكتشاف الخصائص البديلة للجودة والقيام بتصحيح وفهم العلاقة بين النوعين .

لقد شارك إيشيكاوا في دعم وتأييد الأدوات الأساسية لتحسين الجودة ، وبشكل خاص التالي منها :

١ ـ مخطط السبب والأثر (مخطط إيشيكاوا) Cause Effect (Ishikawa) Diagram .

٢ ـ المطابقة Stratification .

٣ ـ قوائم الفحص Check Sheets .

٤ ـ المدرجات التكرارية Histo grams .

٥ ـ مخطط التشتت (التبعثر) Scatter Diagram .

٦ ـ خارطة باريتو Pareto Chart .

٧ ـ الرسوم البيانية وخرائط الرقابة الإحصائية Graphs and Statistical Control Chart .

لقد توصل إيشيكاوا إلى نتيجة أساسية مفادها أن أكثر من ٩٥٪ من مشكلات الجودة ضمن الشركة يمكن أن تحل عن طريق الأدوات السبع السابقة . ويحتوي مفهوم إيشيكاوا للرقابة الشاملة للجودة ستة مبادئ أساسية هي :

١ ـ الجودة أولاً وليس الربح في الأجل القصير .

٢ ـ توجيه الزبون ، وليس توجيه المُنتج أي التفكير من وجهة نظر الطرف الآخر .

٣ ـ العملية التالية هي الزبون ، أي كسر حاجز الأقلمة ضمن الشركة فقط .

٤ ـ استعمال الحقائق والبيانات للقيام بعرض المحاضرات والاستفادة من الطرائق الإحصائية .

٥ ـ احترام الوجود البشري كفلسفة إدارية ، والإدارة من خلال المشاركة الكاملة للعمال .

٦ ـ الإدارة الوظائفية الإجمالية عن طريق القطاعات والوظائف .

ويعد إيشيكاوا بحق بمثابة الأب الأول لحلقات دوائر الجودة Quality Circles لذلك فإنه يصر على أن تكون نشاطات دوائر الجودة جزءاً مكملاً لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها يستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل .

٢١٨ ـ نظرية جينيشي تاجوشي Genichi Taguchi Theory :

يؤكد تاجوشي على المدخل الهندسي للجودة . وينادي بإنتاج المتطلبات بأدنى حد ممكن من التغير في أداء السلعة في بيئة الزبون . وقد أطلق على التغير مصطلح الضجيج Noise وحدد أنواع هذا الضجيج كالتالي :

١ ـ الضجيج الخارجي External Noise :

ويمثل المتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة ، أو ظروف الاستعمال التي تعكر وظائف السلعة كالحرارة والرطوبة وغيرها .

٢ ـ الضجيج الداخلي Internal Noise :

التغيرات التي تظهر كنتيجة للتحمل والتخزين .

٣ ـ الضجيج من وحدة إلى أخرى Unit - to - Unit Noise :

الاختلافات بين السلع الفردية التي تكون مصنّعة بنفس المواصفات .

إن الهدف من ذلك هو تخفيض الضجيج عن طريق نشاطات الجودة داخل وخارج خطوط الإنتاج . ويقترح تاجوشي استعمال الطرائق ونظرية التعظيم في ظل التصميم التجريبي مع الهدف المجدد لتخفيض الخسارة للمجتمع .

يركز تاجوشي على تصميم الجودة عن طريق تحديد ثلاث مستويات أساسية للتصميم هي :

١ ـ تصميم النظام (الأساسي) System Design (Primary) :

ويعني التصميم الوظائفي الذي يركز على التكنولوجيا ذات العلاقة بالموضوع .

٢ ـ تصميم المؤشرات (الثانوي) Parameters Design (Secondary) :

الوسائل التي تخفض التكاليف وتحسن الأداء بدون تحريك أسباب التغير .

٣ ـ تصميم التفاوت (التسامح) (الدرجة الثالثة) Tolerance Design (Tertiary) :

الوسائل التي تخفض التغير عن طريق رقابة الأسباب ، ولكن بدون زيادة التكاليف .

لقد طرح تاجوشي مفهوم تابع الخسارة الكلية Total Loss Function والذي يعني الخسارة الكلية للمجتمع التي تنتج عن الجودة الرديئة . وهذه الخسارة لا تتضمن المرفوضات والإصلاحات ومراجعات العمليات في المصانع ، وإنما تكلفة الخدمات والتكلفة المحددة للزبائن عندما توزع الجودة الرديئة[١] .

ويلخص Kacker في عام ١٩٨٦ فلسفة جودة تاجوشي في العناصر السبعة الأساسية التالية[٢] :

---

(1) Ansell, Tony: Manging for Quality in the Financial Service Industry, Chapman & Hall, London, 1993, P. 42.

(2) Lochner, Robert H., and Joseph E. Matar: Designing for Quality: An Introduction to the Best of Taguchi and Western Methods of Sitatistical Experimental Design, Chapman & Hall, London 1990, P. 20.

١ ـ إن البعد الهام لجودة السلعة المصنعة هو الخسارة الكلية المتولدة عن الناتج المخصص للمجتمع .
٢ ـ في الاقتصاد التنافسي إن التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكلفة ضروري للبقاء في ميدان الأعمال .
٣ ـ يتضمن برنامج التحسين المستمر للجودة التخفيض المتواصل في تغير خصائص أداء السلعة عن قيمها المستهدفة .
٤ ـ إن الخسارة المطلوبة للزبون هي التغير في أداء المنتج (السلعة) عن قيمته المستهدفة .
٥ ـ تحدد الجودة النهائية وتكلفة السلعة المصنعة من قبل التصميمات الهندسية للسلعة وعمليات تصنيعها .
٦ ـ يمكن تخفيض التغير في أداء السلعة أو العملية عن طريق استغلال التأثيرات غير الخطية لمؤشرات السلعة أو العملية على خصائص الأداء .
٧ ـ يمكن أن تستعمل التجارب المصممة إحصائياً لتحديد أوضاع مؤشرات السلعة أو العملية التي تخفض التغير في الأداء .

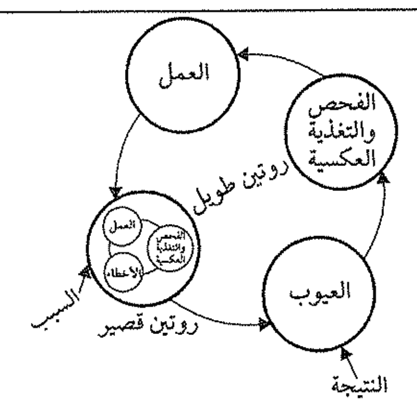
٢١٩ ـ نظرية شينغيو شينغو Shingeo Shingo :

إن مستوى الجودة في حالة الأعطال صفر هو المستوى الأساسي للمطابقة مع المواصفات، أي أن كل وحدة يجب أن تبنى بحيث تطابق المواصفات . يقول Shingo أن رقابة الجودة المحددة إحصائياً لا تصل إلى مستوى الأعطال صفر . ففي الرقابة الإحصائية للجودة يمكن أن تكون الأعطال أقل، لكن لا تنخفض . لذلك فقد اقترح استخدام نظام الأجهزة التي لا تتعطل بالاستعمال الخاطئ Poka Yoke System أو ما يسمى بمفهوم إثبات وبرهان الخطأ Mistake - Proofing يهدف تخفيض العيوب بشكل كلي .

إن مفهوم إثبات الخطأ يمثل سلسلة تحدد للآلة أو للإنسان على شكل حساس Sensor وتستخدم في الحالات التالية :

أ ـ المعاينات من المصدر بشكل كلي أي ١٠٠٪ معاينة .
ب ـ الفحص الذاتي .
جـ ـ الفحوص المتعاقبة لكشف الشذوذ عندما تظهر وتصحيحها في وحدة الإنتاج بالإضافة إلى النظام .

ويوضح الشكل رقم (٥١) دورة شينغو لإدارة الأخطاء والعيوب .



الشكل رقم (٥١) دورة شينغو لإدارة الأخطاء والعيوب

إن النظام الصفري لرقابة الجودة عند Shingo يتألف من المبادئ الأساسية الأربعة التالية :

١ ـ استعمال معاينة المصدر ، أي تطبيق وظائف الرقابة على المراحل التي تظهر فيها العيوب .

٢ ـ استعمال معاينة المصدر لكامل الكميات ، أي ١٠٠٪ معاينة ، بدلاً من المعاينة بالعينة .

٣ ـ تخفيض زمن تنفيذ الأعمال التصحيحة عندما تظهر الشذوذ .

٤ ـ إعداد الأجهزة التي لا تتعطل بالاستعمال الخاطئ كالحساسات Sensors ، والمونتورات Monitors وذلك وفقاً لمتطلبات السلعة أو العملية .

ويجب أن نلاحظ أن معاينة المصدر Source Inspection لـ Shingo تختلف عن المعاينة التقليدية للسلعة النهائية .

فالمعاينة التقليدية تكون روتينية طويلة ، وهي تمثل عملية تجديد نوع السلعة . بينما تكون معاينة المصدر قصيرة ، وهي تمثل عملية متابعة الإنتاج التي تقدم تغذية عكسية ضمن الزمن الحقيقي . ومعلومات تغذية للأمام منسوبة للعمل التصحيحي .

هذا وتخفض معاينة المصدر الخردة إعادة العمل .

وعلى هذا ، فإن رواد فلاسفة الجودة الشاملة هم أناس إبداعيون إبتكاريون عملوا في نظرياتهم بجد ونشاط خلال الوقت المتوفر لديهم لبلوغ أفضل الأفضل من المستويات في ظل اقتصاد دولي ، ومجتمع عالمي مليء بالمتغيرات والصعوبات التي لن يقوى على الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بأسلوب التحسين والتطوير واستراتيجية الجودة منهجاً وطريقاً .

الباب السابع
نظريات التجديد والتألق والتميز

الفصل السادس والعشرون
نظريات الابتكار والإبداع

إن من أهم النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع الابتكار والإبداع ما يلي :

٢٢٠ ـ نظرية البحث عن التفوق Search of Excellance Theory :

توصل بيترز ووترمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما [في البحث عن التفوق] إلى ما يلي : إن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع هي(١) :

١ ـ الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأولوية دائماً للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية لـ اللجان.

٢ ـ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.

٣ ـ إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.

٤ ـ تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علماً بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة.

٥ ـ تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.

٦ ـ تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.

---

(١) د. عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٢٢٣.

٧ ـ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتمييز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة أو خبرة.

٨ ـ أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

٢٢١ ـ نظرية الأداء الظافر The Winning Performance Theory :

توصل كليفورد وكافيني خلال دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

١ ـ وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

٢ ـ من الضروري أن يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

٣ ـ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

٤ ـ تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

٥ ـ تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والإبتكار والإبداع جهوداً موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

٦ ـ إعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

إن دراسة وتحليل القائمتين: الأولى: التي توصل إليها بيترز ووترمان، والثانية التي وضعها كليفور دوكافيني تظهران لنا بوضوح تام أن القائمتين متماثلتان في المفاهيم والمبادئ. وإن هذا التماثل يدعم نتائج الدراستين، وبالتالي يؤكد أهمية المفاهيم والمبادئ التي سبق بيانها كإطار مرجعي للمنظمات التي تطمح إلى التفوق وتأصيل الإبتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة، وما ينظمها من نظم وأساليب وطرائق ووسائل عمل. وهنا تبرز ضرورة التفكير بهدف اكتشاف مقومات البيئة التنظيمية وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل وتفعيل دور هذه المبادئ والمفاهيم[1].

---

(١) د. عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٥.

٢٢٢ ـ نظرية التفكير الإبتكاري Innovative Thinking Theory :

خرج ادوارد دي بونو في أواخر الستينات بنظرية تتهم العقل البشري بالقصور وعدم القدرة على الوصول إلى ما أسماه التفكير الإبداعي ، ويسمى أسلوبه في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست . وقد استخف بها الكثيرون في البداية ، إلا أنها ما لبثت أن حازت بعد فترة على الإعجاب ثم الاقتناع والتطبيق في الكثير من المنظمات والشركات العالمية . حتى أن بعضها قد أنشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي . ويعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي ، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعية قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة .

وتفيد القبعات في الاجتماعات الإبتكارية ، حيث تساعد على التفكير الجمعي المتوازي الذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة لكي يكون عندهم نفس طريقة التفكير . فما هي ألوان هذه القبعات الست ، وما هي مسؤولية كلٍّ منها؟

لقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية :

١ ـ القبعة البيضاء : وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات أي النظرة الموضوعية للأمور .

٢ ـ القبعة الحمراء : وهي خاصة بالمشاعر ، أي أنك عندما ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراحٍ ما دون إبداء الأسباب ، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري .

٣ ـ القبعة الخضراء : وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات ، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات ، إنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاّق .

٤ ـ القبعة الزرقاء : ومهمتها مساعدتنا بالتحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج أي بمعنى آخر ، ضبط عملية التفكير .

٥ ـ القبعة الصفراء : وهي مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء ، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي .

٦ ـ القبعة السوداء : وهي قبعة التشاؤم والحذر ، ويتم التفكير بها لمعرفة المشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي تتم معالجته ، فهي قبعة التفكير السلبي .

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولاً واسعاً بسبب سهولة تطبيقه ، إذ يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات فبدلاً من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتخذ نمط (معَ أو ضدّ)

يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بنَّاء. والأسلوب بسيط، فالقبعات الست الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة.

وقد سبقت الإشارة إلى أنه يمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، كما يمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في الوقت نفسه، وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

وقد يبدو هذا سهلاً وساذجاً، إلا أن قوته تكمن في سهولة تطبيقه. إنه أسلوب عملي لأنه يجبر المشاركين على اللعب والتفكير. ومن ميزات هذه الطريقة في التفكير ـ كما يراها مبتكرها ما يلي:

١ ـ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري.

٢ ـ توفر وقتاً للجهد الابتكاري المنظم.

٣ ـ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.

٤ ـ تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناتجة عن محاولة مناقشة كل المشكلات في وقت واحد.

٥ ـ توفر أسلوباً للانتقال من نمط التفكير إلى نمط آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.

٦ ـ تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلاً من الانصياع لنمط واحد في التفكير.

٧ ـ توفر أسلوباً عملياً لاستخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل تتابع ممكن.

٨ ـ تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.

٩ ـ تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية.

١٠ ـ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولاً فقط عن الأفكار وتقديم البدائل، وعليك أن تختار وتتخذ القرار، فهو لا يجبرك على استخدام فكرة معينة، وهو لا يتخذ قراراً.

وقد ذاع صيت نظرية دي بونو في العالم حتى أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأسمال قدره ٢٥٠ مليار دولار تشارك فيه كُبرى الشركات والمنظمات في العالم، وهو مخصص بكامله للتفكير الإبتكاري.

لقد ميز دي بونو في نظريته بين نوعين للتفكير هما: التفكير الإبداعي والتفكير العمودي. وقد فرق بين هذين النوعين من النواحي التالية[1]. كما في الجدول رقم (١٠).

---

(١) ادوارد دي بونو: التفكير الإبداعي، ترجمة: خليل الجيوسي، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، ط١، ١٩٩٧، ص٤٥.

التفكير الإبداعي	التفكير العمودي
١ ـ توالدي	١ ـ انتقائي
٢ ـ يسعى لخلق وابتكار الاتجاه	٢ ـ يسير باتجاه محدد
٣ ـ استشاري	٣ ـ تحليلي
٤ ـ وثاب	٤ ـ تسلسلي
٥ ـ ليس من الضروري أن تكون خطوات العمل صحيحة	٥ ـ يتطلب أن تكون جميع خطوات العمل صحيحة
٦ ـ لا يستخدم النفي	٦ ـ يستخدم النفي
٧ ـ يرحب بالتغيير	٧ ـ يستبعد الأشياء التي ليس لها علاقة
٨ ـ يعد بالطرق الأقل ترجيحاً	٨ ـ يعد بالطرق الأكثر ترجيحاً
٩ ـ عملية احتمالية	٩ ـ عملية محدودة

الجدول رقم (١٠) مقارنة بين التفكير الإبداعي والعمودي من وجهة نظر ادوارد دي بونو

لقد اعتبر دي بونو أن الغرض الأساسي للابتكار والإبداع هو تغيير الأفكار أو إنتاج أفكار جديدة إضافية. وغالباً ما تتداخل هاتان العمليتان، ولكن يمكن فصلهما على الشكل التالي[(١)]:

أ ـ الهروب من الأفكار القديمة.

ب ـ توليد أفكار جديدة.

وبناءً على ذلك تعنى كلمة إبداع Creativity العملية التي يقوم بها العقل كنتيجة وسلوك لانشغاله في توليد الأفكار.

٢٢٣ ـ نظرية وليم جوردن للتفكير الإبداعي:

William Jordan's Theory for Creative Thinking:

لقد عارض وليم جوردن المبادئ والأفكار التقليدية المرتبطة بالإبداع والتفكير الإبداعي. واعتبر أن للإبداع مفهوم حديث يجب تطويره وتنميته. ويعتبر وليم جوردن من الروّاد الذين ساهموا في تطوير المفهوم المعاصر للإبداع. وتقوم نظرية وليم جوردن للإبداع والتفكير الإبداعي على المبادئ التالية[(٢)]:

(١) ادوارد دي بونو: التفكير العملي، ترجمة: خليل الجيوسي، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، ط ١، ١٩٩٧، ص٢١٩.

(٢) أحمد بلقيس، د. توفيق مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، ط ١، ١٩٨٣، ص٣٩٠.

١ ـ إن الأفراد يربطون الإبداع بالفن والموسيقى والإختراع. لذلك فهو يشكل جانباً هاماً من جوانب النشاط اليومي.

٢ ـ إن العملية الإبداعية ليست شيئاً غامضاً أو سرياً. إذ يمكن وصفها وتدريب الأفراد مباشرة على زيادة القدرات الإبداعية لديهم.

٣ ـ إن الإبداع متشابه في جميع المجالات، في الفن والعلوم والهندسة، وهو يتسم بنفس العمليات العقلية. ويعتقد بقوة العلاقة بين التفكير الإبداعي في الآداب والعلوم.

٤ ـ إن الإبداع الفردي والجماعي متشابهان تماماً، فالأفراد والجماعات تولد أفكاراً متقاربة، وهذا يختلف عن القول بأن الإبداع يولد عن الخبرات الشخصية فقط.

وتقوم النظرية على ثلاثة افتراضات رئيسية هي:

أ ـ يمكن زيادة القدرات الإبداعية الفردية والجماعية من خلال إدراك وفهم العملية الإبداعية وتطوير مفاهيم ومعاني واضحة لها.

ب ـ إن المكونات الانفعالية العاطفية للعملية الإبداعية أهم من المحتوى العقلي، واللامعقول هو أهم من المعقول والمنطقي، على اعتبار أن الإبداع يختص بتطوير أنماط عقلية جديدة.

جـ ـ يجب أن تكون العناصر الانفعالية اللامنطقية مفهومة كي تساعد على زيادة احتمال النجاح في التوصل للحلول الجديدة للمشكلات.

لقد ابتكر جوردن في نظريته طريقة التعاون الذهني لحل المشكلات المسماة Synectics. وفي هذه الطريقة يمكن فهم ورقابة المظاهر اللامنطقية عن وعي وإدراك كامل لها. وهذا الفهم والرقابة يتم من خلال[1]:

١ ـ النشاط المجازي Metaphoric Activity:

وفقاً لهذا النشاط، إن الإبداع هو عملية مقصودة واعية من خلال النشاط المجازي، فالمجاز يقيم علاقة تشابه عن طريقة مقارنة شيء ما أو فكرة ما بشيء أو فكرة أخرى باستعمال كل منها مكان الأخرى. وتحدث العملية الإبداعية من خلال هذه التبديلات وربط المألوف بالشيء غير المألوف أو خلق فكرة جديدة من الأفكار المألوفة.

٢ ـ القياس Analogy:

يمكن قياس أو استعارة العمليات الإبداعية من خلال الأنواع التالية للقياس، وهي:

(١) أحمد بلقيس، د. توفيق مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٣.

أ ـ القياس الشخصي : Personal Analogy .

ب ـ القياس المباشر : Direct Analogy .

جـ ـ النزاع المكثف : Compressed Conflict .

إن هاتين النقطتين يشكلان سيكولوجية الإبداع التي وضعها جوردن المسماة Synectics حيث تختص بحل المشكلات بالطرائق الإبداعية المشكلة لهذه السيكولوجية .

٢٢٤ ـ نظرية الجوهر (الأساس) المزدوج للابتكار

The dual-Core Theory of Innovation:

تميز نظرية الأساس المزدوج للابتكار بين الابتكارات الفنية والإدارية . ويعد هذا التمييز بين نوعي الابتكارات هاماً جداً ، لأنه يرتبط بالتمييز الأكثر عموماً بين النظم الفنية والاجتماعية للمنظمة . فالابتكارات الفنية تتعلق بالسلع والخدمات وتكنولوجيات عملية الإنتاج ، كما أنها ترتبط بالنشاط الأساسي للعمل في المنظمة . ويمكن أن تكون إما إبتكارات سلعية أو إبتكارات عملية . أما الإبتكارات الإدارية فتتطلب هيكل تنظيمي وعمليات إدارية . وهي ترتبط بشكل غير مباشر بالنشاط الأساسي للعمل في المنظمة ، وبشكل مباشر بإدارتها .

وتفترض نظرية الأساس المزدوج جانبين هامين هما[1] :

أ ـ الجانب الفني .

ب ـ الجانب الإداري .

ويهتم الجانب الفني بتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تنظيمية ، بينما تتمثل المسؤوليات الرئيسية للجانب الإداري في :

أ ـ الهيكل التنظيمي Organizational Structure .

ب ـ نظم الرقابة Control Systems .

جـ ـ آليات التنسيق Coordination Mechanisms .

وعلى هذا ، يمكن أن يظهر الإبتكار في كل جانب . ولكن قد تتبع الابتكارات الفنية والإدارية عمليات مختلفة . فالابتكارات الفنية تنشأ بشكل نموذجي في الجانب الفني . وتتبع العملية من الأسفل إلى الأعلى ، بينما تنشأ الابتكارات الإدارية بشكل نموذجي في الجانب

(1) Damanpour, Fariborz, and Shanthi Gopalakrishnan: Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change, Journal of Engineering and Technology Management JET-M, Lsevier Science B.V., Vol. 15, No. 1, 1998, P. 6.

الإداري وتتبع العملية من الأعلى إلى الأسفل . ويعتمد التوازن النسبي بين هذين النوعين على الظروف البيئية . فالأهداف التنظيمية ومسألة الإبتكار المواجهة للمنظمة تتعلق بالميدان الفني أو الإداري للمنظمة .

وتقترح نظرية الأساس المزدوج أيضاً ، أن تسهل الابتكار في كل الجوانب المختلفة . فالهيكل الميكانيكي يمكن استخدامه عندما تتكيف المنظمة مع التغيرات في الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والهيكل ونظم الرقابة والأفراد . لذلك فإن الطرائق المهنية المخفضة للعمال والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والرسمية العالية للسلوك تسهل عملية الابتكار الإداري من الأعلى ، وفي الجهة المقابلة يمكن استخدام الهيكل العضوي المنظَّم ، عندما تكون التغيرات في السلع والخدمات التنظيمية والتكنولوجيا ضرورية . لذلك فإن الطرائق المهنية العلمية والمركزية المنخفضة والرسمية المنخفضة تسهل عملية الابتكار الفني من الأسفل إلى الأعلى . وبناءً عليه ، تقترح نظرية الأساس المزدوج أن الهيكل التنظيمي المناسب للابتكار يمكن أن يكون إما ميكانيكياً أو عضوياً ويعتمد على نوع الابتكار الذي تم تبنيه .

٢٢٥ ـ النظرية الفطرية (الأصلية) للابتكار

The Theory of Innovation Radicalness:

كما هو الحال في نظرية الأساس المزدوج ، إن النظرية الفطرية للابتكار تميز مصطلح الابتكار Innovation من خلال تقسيمه إلى مصطلحين منفصلين . فالتغيرات المتعددة للمصطلحات المتزاوجة في النظرية الفطرية للابتكار تقترح من قبل الباحثين . فعلى سبيل المثال ، يستعمل Normann مصطلحي :

أ ـ التغير Variation .

ب ـ إعادة التوجيه Reorientation .

ويتضمن هذين المصطلحين تشذيبات وتعديلات في السلع الموجودة تدل على التغييرات الأساسية . . ويميز كل من Knight وNord وTucker بين :

أ ـ الابتكارات الروتينية Routine Innovations .

ب ـ الابتكارات غير الروتينية Non-Routine Innovations .

ويعتمد هذين النوعين على تقديم تغيرات ، أو تخفيض التغيرات الابتكارية في السلع والخدمات أو عمليات الإنتاج الرئيسية في المنظمة . ويميز Gross Man أيضاً بين :

أ ـ الابتكارات النهائية Ultimate Innovations التي تكون نتائجها محصورة فيها دائماً .

ب ـ الابتكارات المساعدة Instrumental Innovation التي تسهل تبني الابتكارات النهائية في مراحلها النهائية بمرور الوقت .

وفي البحوث التجريبية يظهر نوعين للابتكارات هما :

أ ـ الابتكارات الجذرية (المتطرفة) Radical Innovations والتي ينتج عنها تغيرات أساسية في نشاطات المنظمة . وهي تمثل انحرافاً واضحاً عن الممارسات الموجودة .

ب ـ الابتكارات الإضافية Incremental Innovations :

وينتج عنها درجة أقل من الانحراف .

إن البحوث التجريبية التي تميز بين المتنبئين بالابتكارات الجذرية والإضافية غالباً ما تكون نادرة ، ولا يمكن أن ينبثق عنها نظرية تصف الواقع وتضع أبعاده وتدرس جدواه وكيفية تطويره . وبناءً عليه ، اقترح Deware and Dutton إن الاتجاه الإداري المفضل هو الذي يسعى باتجاه التغيير ، والتركيز على المتخصصين الفنيين ، وعمق الموارد المعرفية للمنظمة التي تسهل الابتكارات الجذرية . وقد ناقش Hage قائلاً :

«إن المنظمات الابتكارية التي لديها هياكل عضوية منظمة يجب أن تبتكر إضافياً لأنها تمتلك قوى مشتركة ، وقيم ديمقراطية أكثر . بينما المنظمات التي لديها هياكل ميكانيكية يمكن أن تكون مثمرة في ضوء التغيرات الجذرية» .

وجد Ettie etal إن الإبتكارات الجذرية تظهر أكثر ما يمكن من المنظمات التي لديها هياكل مركزية وغير رسمية ، بينما الابتكارات الإضافية من المحتمل أن تظهر في الهياكل غير المركزية والمعقدة . وبرغم ذلك ، فإن البحوث لم تقدم حتى الآن دراسة متماسكة . وغالباً ما يُعتمد على دراسة مشابهة لنظرية الأساس المزدوج . ويتوقف تبني الابتكارات الجذرية مقابل الابتكارات الإضافية على التميز والتفريق بين عاملين رئيسيين هما :

أ ـ إن الإبتكارات الجذرية تسهل عن طريق التعقيد التنظيمي أكثر من الإبتكارات الإضافية .

ب ـ إن الإبتكارات الإضافية تعاق عن طريق الرقابة البيروقراطية وبشكل أقل من الإبتكارات الجذرية .

٢٢٦ ـ النظرية المخادعة (ذات الوجهين) للابتكار :

تركز النظرية المخادعة على عملية تبني الابتكار ، وتتضمن عملية التبني هذه النشاطات السابقة للتبني التي تقود لاتخاذ قرار التبني ، بالإضافة إلى النشاطات التي تسهل التطبيق والاستعمال المستمر للابتكار . وتحدد النظرية المخادعة مرحلتين في هذه العملية :

أ . مرحلة البدء Initiation Stage:

وتتألف من جميع النشاطات التي تختص بفهم وادراك المشكلة Problem Perception وجمع المعلومات Information Gathering وتكوين الاتجاهات Attitudes Formation وتقييم وتنمية الموارد Resources Evolution & Development التي تقود لاتخاذ قرار التبني .

ب . مرحلة التطبيق Implementation Stage:

وتتألف من جميع الأحداث والأفعال التي تتعلق بالتعديلات في كل المنظمة وإبتكاراتها . فالاستعمال المبدئي للابتكار ، والاستعمال المستمر له يمكن أن يكون سمة روتينية للمنظمة ، وكما هو الحال في كل من نظرية الأساس المزدوج والنظرية الفطرية للابتكار ، فإن النظرية المخادعة تقترح وجود علاقة بين مجموعتين من العوامل الهيكلية ، ومرحلتين لعملية التبني . كما تقر بأن التعقيد المرتفع والرسمية المنخفضة والمركزية المنخفضة تسهل عملية البدء بالابتكارات . بينما التعقيد المنخفض والرسمية العالية والمركزية الشديدة تسهل تطبيق الابتكارات . لذلك ، ووفقاً للنظرية المخادعة ، فإن مواصفات وخصائص التعقيد الهيكلية تؤثر بشكل قوي على البدء والانطلاق بالابتكار أكثر من تطبيقاته ، في حين أن خصائص ومواصفات الرقابة البيروقراطية يكون لديها آثار مضادة معاكسة .

٢٢٧ ـ نظرية الهياكل المزدوجة للابتكار :

تقترح كل من النظريات السابقة هيكل مزدوج للابتكار . ويظهر هذا الهيكل على سبيل المثال ، من خلال العلاقة بين إحدى مجموعات الخصائص الهيكلية ، والابتكارات الإدارية ، أو العلاقة بين مجموعة أخرى للخصائص الهيكلية والابتكارات الفنية . ويساعد السؤالان التاليان في تقييم كفاءة ودقة النماذج الهيكلية المزدوجة :

أ ـ هل دُعمت النظريات السابقة تجريبياً؟

ب ـ كيف يمكن مقارنة هذه النظريات فيما يتعلق بالخصائص الهيكلية التي يجب تسهيلها ، أو الابتكار غير المسموح به Inhibit Innovation .

وفي الإجابة على السؤال الأول ، فإن نتائج البحوث التجريبية تراكمت بمرور الوقت ، وهي غير مدعمة في النظريات الثلاثة السابقة . وفي دراسة أجراها Daman Pour أظهر فيها أثر التخصص على الإبتكارات الفنية والإدارية . وبناءً عليه ، تقترح البحوث التجريبية تحديد ظروف أفضل لتطبيق النظريات السابقة .

وفي الإجابة على السؤال الثاني، لم تقدم النظريات الثلاثة السابقة هيكل متماسك بشكل كامل لتحديد الدارسين الهيكليين للابتكار.

تقترح كل من النظريات السابقة هيكل مزدوج يبنى على بُعد واحد فقط للابتكار، ولكن الأبعاد الموجودة في المنظمات في الهيكل المزدوج المحدد على بعد واحد قد لا ينسجم مع الهياكل المناسبة لهذه المنظمات. فعلى سبيل المثال يمكن أن تتفق نظرية الأساس المزدوج والنظرية المخادعة مع الخصائص الهيكلية للبدء بالابتكارات الفنية وتطبيق الابتكارات الإدارية، ولكن قد لا تتفق مع الخصائص الهيكلية لتطبيق الابتكارات الفنية والبدء بالابتكارات الإدارية، لذلك لابد من تطوير نظريات تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المتعددة للابتكار.

وبما أن للبيئة أثر قوي على الابتكارات التنظيمية، فلا بد من فحص الأبعاد المختلفة للابتكارات في سياق التغير البيئي الذي يقدم هيكل لتطوير نظريات أكثر تعقيداً. فالظروف البيئية تسمح لنا بتصفية وتهذيب الإشارات والأدلة المعروفة من قبل النظريات الثلاث السابقة. لذلك فهي تجيب على الأسئلة المرتبطة بالخصائص الهيكلية التي تسهل الابتكار.

٢٢٨ ـ نظرية التدمير الابداعي Theory of Creative Destruction :

لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات. فالطرائق القديمة للتعامل مع الزبائن والموردين والعمال هُدمت واستبدلت بطرائق جذرية جديدة، وقد أطلق الاقتصادي Peter Schum Peter على هذا اسم التدمير الابداعي Creative Destruction. ويعتقد أنه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا إيجاد طرائق جديدة.

إن الممارسات القديمة للأعمال في نظرية التدمير الإبداعي تطرح خارجاً، أما الممارسات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات فإنها تجلب إلى العمل. فعلى سبيل المثال، في بداية تقديم CD-Rom تمت مقاومتها، إلا أنه بعد القيام بالانتشار الواسع والترويج والإعلان لها والنشر وزيادة الاستعمال في الانترنيت Internet والوب Web أصبح لها قيمة فائقة وكبيرة[1].

إن من أهم الأسباب التي أدت لظهور هذه النظرية ما يلي[2] :

أ ـ انطلاق تكنولوجيا المعلومات كقوة هادرة تتفوق في تأثيرها على الإدارة ومنظمات الأعمال.

---

(1) Elaine Lawrence, and Others: Internet Commerce: Digital, Models for Business, John Wiley & Sons, Australia, LTD, Singapore, 1998, P. 7.

(٢) د. علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، ١٩٩٨، ص ١٣٣.

ب ـ عدم تناسب الأوضاع والهياكل التنظيمية مع الظروف الجديدة الناشئة عن ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية .

جـ ـ التطور الواضح في تركيب الموارد البشرية بمنظمات الأعمال وظهور العمال ذو المعارف Knowledge Workers .

د ـ الأفكار الأساسية التي بنيت عليها النظرية هي :

١ ـ إن المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد .

٢ ـ قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركاتهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية .

إن التدمير الإبداعي هو عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات .

٢٢٩ ـ نظرية التفكير المغامر : بارتليت :

تقصد بارتليت بالتفكير المغامر التفكير التجريبي حيث تقول أن العالم التجريبي هو بالميل والممارسة كإنسان ينتهز الفرص وينتفع منها . إذ أن عليه أن يرتكز على الحقائق المحسوسة كما يقول هارفي ـ التي تتوفر له حين يبدأ عمله ـ وعليه أن يستخدمها لاكتشاف حقائق أخرى ، متقدماً خطوة باتجاه الفهم النهائي للعلاقات السببية التي يبحث عنها ، والمراقب الذي يبلغ مرحلة متقدمة من العمل في دراسة يقوم بها ، لابد أن يظهر له في الغالب ، تفكير العالم التجريبي وكأنه ضائع هدراً ، موجه إلى أبعد مما تتطلبه مراحل بعينها ، ضال وتائه فيما يخص القضايا النهائية , وكذلك يبدو غير مقتصد إلى درجة ملحوظة ، بمعنى أن ما يستغرق من التجريب سنوات لإنجازه ، قد لا يستغرق من المفسر كي يصفه ويصوره إلا دقائق فقط . وتقوم هذه النظرية على الخصائص التالية للتفكير التجريبي[(١)] .

١ ـ يأتي التفكير التجريبي على شكل تطور متأخر نسبياً في السعي لمعرفة العالم ، نظراً لأنه لابد أن يقوم أساساً على الكثير من التراكمات السابقة لحقائق واضحة ، وعلى وضعها وتصنيفها ، وكذلك على ابتكار طرائق خاصة وأدوات خاصة أيضاً من أجل إقامة ترابطات محكمة بين هذه الحقائق .

---

(١) ب . ي . فرنون : الإبداع : نصوص مختارة ، ترجمة : عبد الكريم ناصيف ، منشورات وزارة الثقافة ، دمشق ، ١٩٨١ ، ص ٣٠ .

٢ ـ يحدث التحريض الأساسي للتجربة حين يرى العالم المتتبع حوادث وظواهر تتكشف بوضوح عن فوارق يمكن ملاحظتها بالمشاهدة العيانية أو حيث يشك بأنه يوجد فيها تراكيب ونقاط اتفاق بعدئذ يبدأ التجربة بغية تحليل هذه التراكيب وتحديد مداه، وإيجاد النقطة التي تبرز عندها الاختلافات مرة ثانية.

٣ ـ يخضع التفكير التجريبي من بدايته، وحتى نهايته إلى الضبط والتحكم التجريبي، لذا فإنه يعتبر تعبيراً عن اهتمامات متخصصة أكثر من أي نوع آخر من أنواع التفكير التي نظر بها علماء آخرين.

٤ ـ بما أن الأساس الذي يقوم عليه أساس تجريبي والتحكم به تجريبي أيضاً، فإن الفكر التجريبي نفسي بطبيعته. إذ يتعين عليه أن يحاول التعامل مع أوضاع ونظم بالغة التعقيد، ولا يمكن اكتشاف خصائصها البنيوية إلا مع تقدم التجارب.

٥ ـ يجب أن يكون مقدار كبير من التفكير التجريبي موافقاً للطرائق والأدوات. ويتضح هذا الأمر أكثر وأكثر مع تقدم التجربة وتطورها في أي ميدان من ميادين الاكتشاف.

٦ ـ إن بعض أهم أشكال التفكير التي يفكر بها العلماء التجريبيون. وخاصة في المراحل الأولى من جولة تجريبية بعينها، تعنى أساساً بتحديد المشكلات أو تعيينها، مما يساهم أكثر من أي شيء آخر في إنقاذ المجرب فلا يضيع في متاهة التفصيل.

٧ ـ إن الشكل التجريبي، شأنه شأن جميع الأشكال الأخرى للتفكير، يبدأ كي يتوصل إلى حلول قضاياه وفق تسلسل متدرج لابد أن يلقى قبولاً لدى جميع الناس العاديين الذين يتوفر لديهم الاستعداد لتقبل المنهج التجريبي. لكنه لا يكتفي بهذا، بل يجد أن من الواجب عليه أيضاً أن يحقق فتوحات جديدة.

٨ ـ إن الشرط الأهم من شروط الأصالة والإبداع في الفكر التجريبي هو القدرة على كشف التراكيب والتوافق بين مجموعات الحقائق وميادين الدراسة التي لم تتركب بصورة فعلية من قبل. وكذلك وضع هذه المجموعات على محك التجربة. ومن هنا، فإنه من المحتمل أن يبين أي علم تجريبي الأطوار المطولة المتسلسلة للتقدم والاندماج التي مر بها عبر مسيرته.

الفصل السابع والعشرون
نظريات الشخصية الابتكارية

إن من أهم النظريات التي تناولت سمات شخصية المبتكرين والمبدعين ما يلي :

٢٣٠ ـ نظرية كليفورد ومعانيه :

تمحورت النظرية حول الكشف عن العلاقة بين التفكير الإبداعي والابتكاري وسمات الشخصية . ومن أهم الفروض التي بنيت عليها النظرية ما يلي[1] :

أ . علاقة سمات الشخصية بالطلاقة:

وتشير هذه العلاقة إلى الارتباط الإيجابي بين سمات الاندفاع والثقة بالنفس والنشاط وبين عوامل الطلاقة ، وإلى الارتباط السلبي بين هذه العوامل وسمات النزعة العصبية والميل للنظام والدقة والانصياع للمطالب الثقافية ، على اعتبار أن لهذه السمات تأثيرات معطلة لحرية تدفق الاستجابة اللفظية في اختبارات الطلاقة .

ب . علاقة سمات الشخصية بالأصالة:

يفترض كليفورد أن النشاط الذي يتميز بالأصالة يمكن أن تتحكم به سمات مثل الحاجة للحرية ، والحاجة للتميز والاختلاف عن الآخرين والحاجة للمغايرة وتقبل الغموض . كما تؤثر به سمات مثل العصابية والانصياع للمطالب الثقافية والحاجة للنظام والدقة . وهذا ما يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين المجموعة الأولى من السمات والأصالة ، وارتباط سلبي بين المجموعة الثانية من السمات والأصالة .

جـ . علاقة سمات الشخصية بالمرونة:

وجد كليفورد ارتباطاً إيجابياً بين المرونة والتفكير التأملي . وهذا يعود إلى أن هذا النوع من التفكير يميل لأن يكون متنقلاً لحد ما ، كما هو الحال في النشاط المطلوب للتمتع بالمرونة التلقائية .

---

(١) د. حسن أحمد عيسى : سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق ، المركز الثقافي في الشرق الأوسط ، طنطا ، ط ١ ، ١٩٩٤ ، ص ٨٥ .

د . علاقة سمات الشخصية بالذكاء:

إن الصورة العامة التي توصل إليها كليفورد عن هذه العلاقة تدل على أن الشخص المرتفع في الذكاء اللفظي يكون إلى حد ما شخصاً متحرراً وغير منقاد أو منصاع .

وقد توصل كليفورد في نظريته إلى النتيجة التالية :

أن هناك علاقة ضئيلة جداً بين سمات المزاج والميول من ناحية ، وبين الأداء على الاختبارات التي تقيس قدرات التفكير الابتكاري والإبداعي من ناحية أخرى . ويعلل ذلك فيقول[1] :

«عندما يكون هناك عدد من السمات المختلفة المسهمة في نتيجة اختبار معين ، فإنه لا يمكن بالطبع التنبؤ بأي منها ، ويكون هو الذي أسهم بالدور الأكبر في ذلك» .

ويؤكد بأنه من الممكن أن نجد ارتباطات أعلى من الميول والسمات وبين القدرات الإبداعية الابتكارية في بعض الحالات الفردية . كذلك فإنه يمكننا أن نجد ارتباطات أعلى بين مجموعات من الميول والسمات وبين مجموعات من درجات القدرات الابتكارية والإبداعية . ومن غير الممكن تغير قدرات النشاط الابتكاري والإبداعي بواسطة السمات المزاجية والدفاعية في ظل ظروف القياس العادية . فربما قد يتاح للفروق الفردية في سمات الدافعية والمزاجية حرية أكبر في التأثير على الابتكار والإبداع في الحياة الواقعية .

٢٣١ ـ نظرية تشامبرز :

تتضمن هذه الدراسة محاولة الربط بين العوامل التي تميز شخصية عدد من العلماء المبدعين ، وبين إبداعهم في المجال العلمي ، وذلك بهدف تحديد السمات التي تميز هؤلاء العلماء المبدعين عمن هم أقل منهم إبداعاً وابتكاراً . لقد قام تشامبرز بوضع استبيان يتكون من ٢٣٢ سؤالاً تمثل بعض سمات الشخصية . ويضم هذا الاستبيان خمس مقاييس فرعية في اختبار الشخصية . وهي تمثل السمات التالية[2] :

أ ـ السمات مقابل الخضوع .

ب ـ الحماس والابتهاج مقابل الجدية والاكتئاب .

جـ ـ المغامرة مقابل الخجل .

---

(١) رعد حسن الصرن : إدارة الإبداع والابتكار : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات (ج٢)، سلسلة الرضا للمعلومات (١٤٥)، دار الرضا للنشر، دمشق، ط ١، حزيران ٢٠٠١ ، ص٦٢ .

(٢) رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص٦٢ .

د - الإبداع والابتكار مقابل النظرة التقليدية .

هـ - الاكتفاء الذاتي مقابل التبعية للجماعة .

ووفقاً للسمات والعوامل السابقة ينظر تشامبرز إلى الابتكار والإبداع على أنه العملية التي ينتج منها أنواع الإنتاج التي تعتبر جديدة بالنسبة للمنظمات والمجتمع . ومن أهم النتائج التي توصل إليها تشامبرز ما يلي :

أ - إن العلماء المبدعين هم أكثر سيطرة من علماء المجموعة الضابطة .

ب - إن العلماء المبدعين هم أكثر تلقائية من علماء المجموعة الضابطة .

جـ - إن علماء النفس يحصلون على درجات أعلى على مقياس الاكتفاء الذاتي من أفراد المجموعة الضابطة المتكافئة معهم .

د - هناك فروق جوهرية بين علماء النفس وعلماء الكيمياء ، تدل على أن علماء النفس هم أكثر انطواءاً . كما أنه أكثر خيالاً وإبداعاً في تفكيرهم وسلوكهم وأقل محافظة .

ويقصد بالمجموعات الضابطة استخدام مجموعات لها علاقة بالموضوع المدروس . فعلى سبيل المثال استخدام مجموعات ضابطة من أعضاء الكلية بصرف النظر عن تساويهم مع المبدعين والمبتكرين في متغيرات هامة كالسن والخبرة والفرص المتاحة للبحث العلمي .

٢٣٢ - نظرية رو :

لقد اختارت الباحثة رو في نظريتها عدداً من العلماء يتمثل في (٦٤) عالماً . استخدمت معهم طريقة المقابلة الشخصية والوسائل الإسقاطية . ومن النتائج التي توصلت إليها رو أن العلماء المبدعين هم على درجة عالية من قوة الدفع للعمل ، فهم يرغبون في العمل الشاق رغبة شديدة ولمدة طويلة . أما عند المقارنة بين المبدعين في كل علم على حدة . فقد وجدت أن علماء الحياة «البيولوجيا» البارزين هم غير عدوانيين على الإطلاق فاهتمامهم ضئيل بالعلاقات الشخصية بين الأفراد وبين بعضهم ، وهم يتميزون بعدم الرغبة في تجاوز البيئات المطلوبة منهم . وهم يفضلون الواقع الملموس على التخيل . ولقد توصلت من دراسة تاريخ الحياة إلى أن علماء الحياة وعلماء الطبيعة قد شبوا في طفولتهم على طريقة أو أسلوب للحياة لا يتطلب تفاعلاً شخصياً . بينما علماء الاجتماع تتميز طريقة تربيتهم وتنشئتهم في الطفولة بوجود حماية زائدة عن الحد من جانب الآباء .

لقد استخدمت رو مجموعات ضابطة من أعضاء الكلية بصرف النظر عن تساويهم مع المبدعين في المتغيرات الهامة كالسن ومدة الخبرة والفرص المتاحة للبحث العلمي .

٢٣٣ ـ نظرية كاتل :

لقد استخدم كاتل عدداً أكبر من الأفراد ، فقد اعتمد في نظريته هذه على اختبار للشخصية أكثر موضوعية من الوسائل الاسقاطية ، وهو اختباره الذي يقيس (١٦) عاملاً من عوامل الشخصية التي تمثل سماتها المختلفة . ولقد قسم هذه السمات إلى[1] :

أ . السمات الأولية:

وهي السمات المسؤولة عن جميع ما نلاحظه من أشكال سلوكنا وتصرفاتنا سواء في جوانب السلوك العقلية أو الشخصية . وهي بذلك تعبر عن السبب في حدوث السلوك .

ب . السمات الثانوية:

وهي تمثل سمات سطحية تكمل السمات الأولية .

لقد وجد كاتل أن العلماء يتميزون بالرصانة والرزانة والسيطرة . كما أن يميلون إلى التأمل الذاتي . وهو لم يستخدم في دراساته أي مجموعة ضابطة على الاطلاق .

٢٣٤ ـ نظرية كرتشفيلد :

حاول كرتشفيلد أن يصف الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع نواحي شخصياتهم . فهم يكونوا أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية ، كما أن إدراكاتهم ومعارفهم تتميز بالتفرد والأصالة . أما عندما يتناولون المشكلات فهم يميلون إلى استخدام الحدس ، كما أنهم يكونوا حاسمين ومتفتحي الادراك ، ويفضلون التركيب على البساطة . أما في المجالات الانفعالية والدافعية فهم يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للاندفاعات أو النزوات . وهم ينجزون عن طريق الاستقلال أكثر مما ينجزون عن طريق الانصياع ، كما أنهم يتميزون بالفردية ، وعندهم دوافع ذاتية قوية ومدعمة لنجاحهم في عملهم .

ورغم أن كرتشفيلد يحاول المساواة بين التفكير المستقل باعتباره شرطاً أساسياً للتفكير الإبداعي ، فقد وجد أن الأفراد ذوي التفكير المستقل كانوا قادرين على النشاط بكفاءة في ظل الضغوط والمشقات ، وكانوا غير حساسين للقلق العام ومتحررين نسبياً من مشاعر النقص أو

---

(١) حسن أحمد عيسى : سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٠ .

عدم الكفاءة، ويتميزون بالانفتاح والحرية في عملياتهم الانفعالية، ولديهم قدر من السيطرة على علاقاتهم بالآخرين. وأنهم قادرين على الإقناع وتحريك مصادر النشاط بسهولة وكفاءة، وهم يتميزون بالنشاط والقوة والطبيعة وعدم التكلف في سلوكهم، أي متحررين من التظاهر، وقادرين على البحث والتمتع بالإنطباعات الجمالية والحسية[1].

٢٣٥ - نظرية دنجتون:

نشر دنجتون في عام ١٩٥٨ تقريراً عن مؤتمر عقد في نيسان يبحث في الإبداع في مجالات إدارة الأعمال. وقد قدم في هذا المؤتمر نتائج (١٥) بحثاً في هذا الموضوع. وكان هناك تأكيد كبير على الانصياع وتأثيراته على الشخصية الابتكارية والإبداعية. فالانصياع يمتد في معناه الواسع إلى أكثر من التطابق والنزعة التقليدية، بحيث يعبر عن الصراع بين المعتقدات الداخلية للفرد، وما يضطر إلى إظهاره أمام الأفراد من هذه المعتقدات.

أما الإبداع فينظر إليه على أنه مرادف للأصالة. وهو يتمثل في الابتعاد عن النظرة الضيقة للأمور، والنظر إليها بطريقة جديدة، وقد تم مناقشة بعض الاختبارات الجديدة للابتكار والإبداع وعلاقتها بالقرارات الأخرى، وبعض التطبيقات الهامة للشخصية الابتكارية الإبداعية في مجال الخبرة الإدارية.

٢٣٦ - نظرية جتزل وجاكسون:

تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد المبدعين والمبتكرين يتميزون بالتنوع الكبير في اختياراتهم المهنية، حينما يجيبون على اختبارات الميول المهنية. كما أنهم أكثر اهتماماً وميلاً بالمهن غير العادية من زملائهم في الدراسة. ويلاحظ أن مفهومهم عن النجاح لا يتفق دائماً مع المفهوم السائد في المجتمع. وهم يرغبون في أن يكونوا غير منصاعين، وأن يكونوا بالتالي ضمن أقلية صغيرة. ويجدر بنا أن نلاحظ أن عدم الانصياع الذي يؤدي إلى وجودهم في أقلية لا يستثير فيهم (مثل سائر الأفراد حين يواجهون مثل هذا الموقف) مشاعر التوتر والقلق التي تنتج عن ذلك. وهذا لأنهم يتميزون بدرجة كافية من قوة الأنا، أي الخلو من الميول العصابية وقد توصل جتزل وجاكسون إلى النتيجة التالية[2]:

«إن القدرة العقلية التي تقيسها اختبارات الذكاء، والتي تقيسها اختبارات الإبداع تكاد تكون واحدة».

---

(١) د. شاكر عبد الحميد: علم نفس الإبداع، دار غريب، القاهرة ١٩٩٥، ص ٢٦١.

(٢) د. شاكر عبد الحميد: علم نفس الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٦.

٢٣٧ ـ نظرية هوفز :

يرى هوفز أن المبتكرين والمبدعين يميلون لأن يكونوا غير منصاعين ، ولأن يدركوا الواقع الذي يتقلبه معظم الأفراد بطريقة تختلف عن إدراك هؤلاء . فهم يريدون أن يكونوا مختلفين عن سائر الأفراد في الأمور التي يعتقدون أنها ذات قيمة ثابتة . وهم يتميزون أيضاً بالتقدمية والإكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والنزعة الفردية ، وبأنهم أكثر استقلالاً في أحكامهم .

٢٣٨ ـ نظرية تيلر :

نشر تيلر نتائج عدة دراسات عن الخصائص المميزة للمبدعين والمبتكرين منها :

أ ـ دراسة جامعة يوتا ، والتي وجد فيها أن الشخص المبدع يتصف بحب الاستطلاع وأن أفكاره تثير الدهشة ، كما أنه يتميز بالمثابرة في الأعمال العقلية وتقبل الغموض . ويظهر المبادأة (المبادرة) في مجال عمله ، كما يميل إلى التفكير والتعامل مع الأفكار .

ب ـ وفي دراسة أخرى تشير إلى أن المبتكرين والمبدعين يكونون أكثر تلقائية من الآخرين وأكثر إكتفاء بذاتهم ، وأكثر استقلالاً في الحكم ، فهم يعارضون رأي المجموعة إذا شعروا أنهم على صواب . كما أنهم أكثر تقبلاً للتناقضات في داخلهم وأكثر ثباتاً ، وأكثر ميلاً إلى الأنانية في ميولهم وصفاتهم وأكثر سيطرة على ذاتهم ، وأكثر تأكيداً وتقبلاً لها .

هذه هي أهم الدراسات التي حاولت دراسة سمات شخصية المبتكرين والمبدعين والتي اتجهت كل منها للدراسة من زاوية معينة ووجهة نظر محددة للسمات الشخصية ، والتي قد نلاحظ فيها بعض التناقضات بين وصف المبدعين لأنفسهم وبين بعض النتائج الموضوعية التي توفرت من العديد من الوسائل .

الفصل الثامن والعشرون
نظريات تحقيق الذات

يرى بعض أصحاب النظريات الابتكارية والإبداعية، بأن الابتكار والإبداع هو نتيجة دافع أساسي لدى المبتكرين والمبدعين. وهذا الدافع هو الذي يطلق عليه تحقيق الذات - Self Actualization فالمبتكرون والمبدعون يتميزون بحاجتهم للارتباط بالعالم المحيط بهم، والانتاج الابتكاري والإبداعي هو الوسيلة الأساسية في ذلك، فهو بمثابة الصلة والعلاقة أو الرابطة التي تربط بين المبتكر والمبدع وبين العالم الذي يعيش فيه، والذين هم جزءاً منه. وهكذا نجد أن المبتكرين والمبدعين يمارسون أنفسهم ويحققون ذاتهم في الفعل الابتكاري والإبداعي الذين يقومون به. ومن أهم النظريات التي تناولت تحقيق الذات ما يلي:

٢٣٩ ـ نظرية كولد ستاين Gold Steins Theory :

تعد نظرية Gold Stein أول نظرية تناولت مفهوم تحقيق الذات. فهو يرى أن الدافع الوحيد الذي يوجه نشاط الحياة وتقدمها، هو النشاط الذي يسعى فيه الفرد لتحقيق ذاته. فالإنجازات الثقافية التي يحققها الفرد في رأي Gold Stein ما هي إلا تعبير عن قدرة الفرد على الإبداع وميله لتحقيق ذاته من خلال الأفعال الإبتكارية والإبداعية التي يمارسها. وإن ميل وإتجاه الفرد لتحقيق ذاته قد يجعله يدخل في صراع مع بيئته، وهذا الصراع قد يرافقه صدام وشعور بالقلق، لأن الفرد المبدع الذي يغامر بالدخول في مواقف كثيرة يعرض نفسه لصدمات، ويجد نفسه في مواقف قلق أكثر مما يحدث للفرد العادي. إلا أن تحمل القلق يعد سمة من سمات الشجاعة التي تميز المبتكرون والمبدعون. وهو قلق ضروري لازم لمن يريد تحقيق ذاته[١].

٢٤٠ ـ نظرية ماسلو Maslow's Theory :

لقد تناولت نظرية ماسلو للشخصية مفهوم تحقيق الذات. فقد بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الحاجات Needs التي تحرك سلوك الإنسان الفرد على شكل هرم. وبالتالي فإن

---

(١) د. حسن أحمد عيسى: سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٥.

الفرد لا يستطيع أن يشبع مستوى من هذه الحاجات بدون أن يشبع المستوى الأدنى منه. فالفرد على سبيل المثال لا يمكن أن يفكر في تحقيق ذاته قبل أن يشبع حاجته للطعام. ويحاول ماسلو تعميم هذا المفهوم على مظاهر الابتكار والإبداع لدى أغلب الأفراد. وهو يطبق تحقيق الذات على ما يظهر في إبداع الحياة اليومية للناس العاديين أثناء ممارستهم لأعمالهم العادية. وهذا ما أطلق عليه الإبداع المحقق للذات Self - Actnalizing Creativeness[1].

لقد وضع ماسلو مجموعة من الطرائق لتحقيق الذات تتمثل في:

١. التركيز Concentration:

يقصد بالتركيز في تحقيق الذات الخبرة الكلية الذاتية المتوفرة لدى الفرد والتي تقوم على أساس التركيز الكامل والاستغراق الكلي في العمل. فقد يكون هناك لحظات من الوعي المرتفع والاهتمام الكبير أطلق عليها ماسلو اسم لحظات تحقيق الذات.

٢. خيارات النمو Growth Choices:

يعني تحقيق الذات ضمن هذا المفهوم اتخاذ القرارات الخاصة بخيارات مناسبة لنمو الذات. فعلى سبيل المثال يجب أن تختار بين الأمن والمخاطرة، وبين التقدم والتأخر. وكل خيار من هذه الخيارات له جوانبه الإيجابية والسلبية. فخيار الأمن يعني خيار البقاء بجوار ما هو معروف ومألوف، وبذلك تصبح المخاطرة أمراً ليس له قيمة. إن خيارات النمو تعني أن يفتح الفرد آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة والمتحدية وأن يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول.

٣. الادراك الذاتي Self - Awareness:

إن الفرد المحقق لذاته يكون أكثر ادراكاً لها ووعياً بطبيعته الداخلية الخاصة. وبذلك يقرر لنفسه ما يريد ويرغب بصرف النظر عن آراء الآخرين.

٤. الأمانة والإخلاص Honesty:

تعتبر الأمانة والإخلاص وتحمل الفرد المسؤولية عن أفعاله وأعماله عنصراً أساسياً في تحقيق الذات. ويقول ماسلو بأنه يجب أن ننظر ضمن أنفسنا قبل أن نجيب. ففي كل مرة نفعل ذلك نقترب أكثر من ذاتنا الداخلية.

---

(1) Maslow, Abraham H.: Toward Apsychology of Being, (2nd ed.), Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1968, P. 137.

٥. الحكم والتقييم Judgement:

إن التقييم يؤدي للحصول على خيار أفضل حول ما هو صحيح بالنسبة لكل فرد سواء أكان ذلك في مجال الفن، أو الدراسة، أو الزواج، أو غير ذلك من مجالات الحياة المختلفة.

٦. التطوير (التنمية) الذاتية Self Development:

تتحقق الذات من خلال التطوير المستمر لإمكانات الفرد وقدراته. وهذا يعني استخدام ما يتمتع به الفرد من إمكانات وقدرات، وبالتالي فإنه يحاول أن يقوم بالأشياء جيداً، وبشكل خاص الأشياء التي يرغب بالقيام بها.

إن تحقيق الذات عملية غير منتهية تشير إلى نشاط الحياة المستمرة والعمل الدائم والارتباط بالعالم بشكل دائم وهي ليست مرتبطة بعمل هام واحد في حد ذاته.

٧. خبرات الذروة Peak Experiences:

تمثل خبرات الذروة لحظات عابرة في تحقيق الذات. وهي اللحظات التي يشعر فيها الفرد أنه متكامل وأنه أكثر وعياً وادراكاً للبيئة المحيطة به. وهي تمثل أيضاً اللحظات التي نشعر فيها أننا أكثر حباً وتقبلاً للآخرين. وإننا أكثر تحرراً من الصراعات الداخلية والقلق، وأننا أكثر قدرة على وضع طاقاتنا في أشكال إيجابية وبيئية.

٨. فقدان الدفاع عن الأنا Lack of Ego Defence:

إن إحدى طرائق تحقيق الذات هي تعرف الفرد على مكوناته الدفاعية وعلى قصوره وقدرته على إسقاط هذه الدفاعات في الوقت المناسب. وهنا يجب معرفة الطرائق التي نقوم من خلالها بتشويه أو تحريف صورنا الخاصة عن ذواتنا وعن البيئة المحيطة بنا، وذلك من خلال تبني آليات دفاعية كالكبت والاسقاط وغيرهما من الوسائل الدفاعية.

إن من أهم الخصائص التي يتمتع بها الفرد المحقق لذاته كما حددها ماسلو هي[(١)]:

١ - إنه أكثر كفاءة في إدراكه للواقع، وأكثر ارتياحاً في علاقاته به.

٢ - يتقبل الذات والآخرين.

٣ - يتسم بالتلقائية.

٤ - التركيز حول مشكلة ما.

---

(١) د. شاكر عبد الحميد: علم نفس الابداع، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٣٢.

٥ ـ الحاجة للخصوصية .

٦ ـ الاستقلال في علاقات البيئة والثقافة .

٧ ـ القدرة على انتزاع النشوة والإلهام والمتعة .

٨ ـ لديه خبرات باطنة يستخدمها في الحياة بشكل عميق وصحيح .

٩ ـ لديه اهتمامات اجتماعية .

١٠ ـ لديه علاقات شخصية حميمة وقوية .

١١ ـ يتسم بصفة الديمقراطية في علاقاته .

١٢ ـ يميز بين الوسائل والغايات .

١٣ ـ لديه إحساس بالفكاهة والمرح .

١٤ ـ يتسم بالإبداعية والأصالة .

١٥ ـ يقاوم عمليات التنميط والقولبة الثقافية له .

وفقاً للخصائص والطرائق السابقة يؤكد ماسلو أن الابتكار والإبداع شيء شديد الظهور لدى الأفراد المحققين لذواتهم أكثر من غيرهم . فمفهوم الإبداع والابتكار يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات والامتلاء بالإنسانية .

٢٤١ ـ نظرية روجرز Roger's Theory :

إن روجرز هو صاحب مدرسة شهيرة في العلاج النفسي . وهو ينظر إلى الإبتكار والابداع باعتباره يصدر أساساً عن ميل لدى الأفراد لكي يحقق ذاته ، ويستغل أقصى إمكانياته . إلا أنه ينظر نظرة أخرى إلى الإبتكار والابداع تتخذ الصورة التخريبية ، فيما إذا صدر هذا الابتكار والإبداع عن اللاوعي بمجالات الخبرة الواسعة للفرد ، أو إذا حدث كبت لهذه المجالات . ويذكر بأن خبرته في العلاج النفسي أثبتت له أن الفرد عندما يتفتح أمام كل خبرته ، فإن سلوكه يصبح عندئذ ابتكارياً ابداعياً ، ويكون ابتكاره وإبداعه من النوع البنّاء الذي يؤدي لشفائه .

الباب الثامن
نظريات التغيير والتنمية

الفصل التاسع والعشرون
نظريات التنمية الإدارية

النظريات التقليدية للتنمية الإدارية:

٢٤٢ ـ نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية:

تقوم الفكرة العامة لنظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية على اعتقاد أساسي مفاده: أن عمليات التنمية الإدارية تحقق أهدافها إذا تم تصميم وتخطيط هياكل الإدارة الحكومية على أساس معايير تنظيمية وفنية مناسبة لهذا الغرض.

إن الناتج الأساسي للتأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية هو الهيكل التنظيمي الذي يبين السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة لهذه الأجهزة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها، ومستويات الإشراف فيها. وهذا يتطلب القيام بعملية التجميع «أي تجميع الوظائف في أقسام، وتجميع الأقسام في إدارات، والإدارات في مصالح، والمصالح في وزارات وهكذا!».

إن هذه النظرية تركز على دراسة الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية مع تحديد وتوضيح الأقسام والاختصاصات التي تتألف منها هذه الأجهزة. هذا بالإضافة إلى التركيز على السلطات والمسؤوليات، ودرجة المركزية واللامركزية، وخطوط الاتصالات التي تحددها الخرائط التنظيمية للأجهزة الإدارية، والقوانين والتشريعات الإدارية التي تعمل بموجبها ووفقاً لها.

إن الأجهزة الإدارية الموجودة في دولة ما تمثل العنصر المسؤول عن تنفيذ مهام ومسؤوليات هذه الدولة تجاه المجتمع. لذلك، ولكي تستطيع الدولة النهوض بأعبائها ومسؤولياتها يجب أن يكون لها جهاز موظفين قادر وراغب في العمل. وهذا الجهاز هو بمثابة القلب النابض للأجهزة الإدارية. وهو الوحدة الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي لأي جهاز.

هذا وقد انتقدت نظرية التأكيد على الجوانب الهيكلية والتنظيمية للأجهزة الإدارية من النواحي التالية[1] :

١ ـ عدم القدرة على البحث وتحليل مختلف جوانب العلاقات بين الأجهزة الإدارية والبيئة الخارجية ، وبشكل خاص الأبعاد السياسية والاجتماعية لهذه البيئة .

إن العناصر البيئية لا تبقى على حالها ، بل تتبدل وتتغير من وقت لآخر . لذلك يجب مواكبة هذه التغيرات لخلق التوازن الديناميكي معها بحيث يتم التكيف والتأقلم مع الجوانب الإيجابية فيها .

٢ ـ إغفال العنصر الإنساني باعتباره متغير داخل الجهاز الإداري ، وباعتباره العنصر الحاسم لعمليات التنمية والتطوير الإداري ، فكم من جهاز أقيم على أساس بيروقراطي ، ولكنه فشل في استثمار العنصر الإنساني ومقدرته في خلق التنمية الإدارية .

إن البيروقراطية نمط من البناء التنظيمي يقوم بالعمل فيه موظفون مختارون على ضوء الكفاءة ، يتخذون من هذا العمل مهنة أو حرفة ثابتة ، وتتكافل جهود البيروقراطيين داخل التنظيم لتحقيق أهداف معينة ، وعلى ضوء علاقات رئاسية تنظم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وفي ظل لوائح وإجراءات روتينية لا تتأثر بالعلاقات الشخصية .

٣ ـ التأكيد الشديد على دراسة الجهاز الإداري ومنظماته وفقاً لما تقدمه وتعكسه الخرائط التنظيمية واللوائح والنظم الرسمية ، إلى جانب إغفال عناصر الجهاز والمتغيرات المحيطة به والتي تؤثر تأثيراً كبيراً على نتائج التنمية الإدارية .

٤ ـ التأثير السلبي للقيود الإجرائية الكثيرة المفروضة على عملية تنفيذ العمل الإداري ، الأمر الذي يقلل من فاعلية وهبوط مستوى الأداء والكفاءة الإدارية .

٢٤٣ ـ نظرية التأكيد على الجوانب القانونية للأجهزة الإدارية :

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن الحقوق والالتزامات المرتبطة بالعمل الإداري إنما تُستَمدُّ من الدستور باعتباره القانون الأعلى للدولة ، أو السوابق التي تنشئها الآراء والقرارات القانونية .

وعموماً يركز أنصار هذه النظرية على دراسة وتحليل الجهاز الإداري تمهيداً لرسم سياسات وطرائق التنمية الإدارية ، إضافة إلى معرفتهم بالأدوار التي تمارسها السلطات التنفيذية

(١) د. حسين الدوري : نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ١٩٨٠ ، ص ١٠ .

والتشريعية والقضائية في الدولة. وطبيعة العلاقات المتبادلة لهذه السلطات ومدى التأثير الذي تتركه على النشاط والعمل الإداري. أما اختلافاتهم فقد انصبت حول تقرير الحد المناسب الذي يمكن للجهاز الإداري أن يركز عليه ويحصر نشاطه بداخله، حيث يفيد هذا الحد في رسم الاستراتيجيات الموضوعية لعمليات التنمية الإدارية.

أي أن المسؤولية القانونية والإدارية للعاملين في مختلف مستوياتهم هي من أهم ما يركز عليه أنصار هذه النظرية، ومن وجهة نظر أنصار هذه النظرية فإن الموظف الجيد هو مَن يؤدي واجباته المنصوص عليها قانوناً ويراعي في تنفيذها القوانين واللوائح المعمول بها، مما أدى إلى إهمال الجوانب الفنية التي يصعب تقنينها، وبالتالي تحول سلوك الإداريين وتصرفاتهم إلى مجرد تطبيقات قانونية لا يمكن تجاوزها لأي سبب كان.

إن الاختلاف في القواعد القانونية المطبقة في المنظمات لاسيما الإدارية منها يمكن ملاحظته في الواقع العملي. وبهذا المعنى يُعتبر موظفو الأجهزة الإدارية موظفون عموميون تكون قراراتهم قابلة للطعن، وتُعتبر أعمال الجهاز الإداري من قبيل الأعمال العامة وتخضع أموالها لقواعد المحاسبة العامة.

أما ما تعرضت له هذه النظرية من انتقادات فهو التالي[1]:

١ ـ النظر إلى الجهاز الإداري كأداة للدولة في عملياتها التنموية على أنه مجرد علاقات ثابتة ومتوازية وفق التصور الذي ينظر من خلاله لهذه العلاقات. وهو بذلك ينفي عن الجهاز الإداري للدولة طبيعته الحيوية التي تتميز بالحركية والمرونة والديناميكية العملية المستمرة.

٢ ـ إن تحليل قوى التفاعل الديناميكي في النظام السياسي للدولة التي تؤثر في توازنه أو اختلاله ومدى انعكاس ذلك على نشاطات الجهاز الإداري وعملياته التنموية لا يصبح مكتملاً إلا بالبحث في مختلف الجوانب الفنية والتنظيمية والإنسانية باعتبارها عناصر ومتغيرات يتكون من الجهاز الإداري للدولة، حيث تحدد نطاق سياساته وطرائقه التنموية.

٣ ـ إن هذا الاتجاه يجرد العاملين بالجهاز الإداري من قدرتهم على الخلق والإبداع والابتكار في الظروف والأحوال التي لا تساعدهم فيها القوانين والتشريعات على تنفيذ العمل الإداري.

---

(١) د. حسين الدوري: نظريات التطوير والتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار هذه الانتقادات فلا بد لنا من إعادة النظر في معالجة وتحليل عملية التنمية الإدارية للجهاز الإداري للدولة للشعور والتأكد من مدى القصور والضعف في مداخله واتجاهاته.

النظريات الحديثة للتنمية الإدارية

٢٤٤ ـ نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية:

إن التخطيط الشامل Total Planning للتنمية الإدارية يُعرَّف على أنه: التخطيط الكلي الهادف لجعل الجهاز الإداري قادر على إنتاج السلع والخدمات كماً ونوعاً وتوزيعها وفق معايير محددة. ويقوم التخطيط الشامل على وضع خطة شاملة للتنمية الإدارية تكون قادرة على الوفاء بمتطلبات الجمهور من السلع والخدمات خلال فترة زمنية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والظروف التي تصيب الدولة. ويهدف التخطيط الشامل إلى جعل الجهاز الإداري متكاملاً متجانساً ومتوازياً يتفق في شموليته مع الخطة القومية التنموية الشاملة. وهو يستند على نظرية النظم، حيث يُنظر إلى التخطيط الشامل للجهاز الإداري على أنه يمثل نظاماً مفتوحاً يتألف من عدة جزئيات تمثل عناصر النظام(١).

هذا ويرتكز التخطيط الشامل للتنمية الإدارية على المفاهيم التالية:

أ ـ شمولية التخطيط للتنمية الإدارية بحيث يغطي جميع قطاعات الجهاز الإداري في الدولة.

ب ـ تحديد فترة زمنية معينة للخطة يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطوير.

جـ ـ دقة ووضوح أهداف خطة التنمية الإدارية، والقدرة على ترجمة هذه الأهداف إلى متطلبات عامة من السلع والخدمات.

د ـ دقة البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة.

هـ ـ رسم سياسة علمية تعتمد الأسس الموضوعية في استثمار الموارد البشرية والمادية وفق منهاج شامل ومتكامل لعمليات التغيير والتطوير.

و ـ إن شمولية الاتجاه والمنهج العلمي لعمليات التغيير والتطوير تقوم على أساس أن الجهاز الإداري للدولة يُعتبر نظاماً عاماً مفتوحاً Open System يقوم على تكامل وتفاعل أجزائه فيما بينها من جهة ومع البيئة المحيطة من جهة أخرى.

---

(١) د. مهدي حسن زويلف، د. سليمان اللوزي: التنمية الإدارية والدول النامية، دار مجدلاوي للنشر، ط١، ١٩٩٣- ص ١٠٤.

إن التخطيط الشامل للتنمية الإدارية يحقق المزايا التالية :

١ ـ خلق جهاز إداري كفء وفعال لأن عمليات التغيير والتطوير تنصب على جميع عناصره ومكوناته بشكل متوازن .

٢ ـ إتباع أسلوب التخطيط الإداري الشامل لكون الجهاز الإداري هو أداة الدولة في تحقيق أهدافها التنموية وتكامل وشمولية هذه الأهداف .

٣ ـ التكامل والتفاعل بين عناصر الجهاز الإداري والبيئة المحيطة بها وتطوير هذه العناصر أيضاً .

٤ ـ مركزية التخطيط الشامل لعمليات وأنشطة التطوير والتنمية ضرورة تخطيطية هامة في ظل وجود تنفيذ لا مركزي لها .

إلا أنه ، ومن ناحية أخرى يؤخذ على التخطيط الشامل للتنمية الإدارية عدة مساوئ وعيوب وهي :

١ ـ يرى البعض أن الخطة الشاملة لا تحقق نتائج واضحة وملموسة ، وهذا ما يؤدي إلى الإخلال بالثقة مع الآخرين .

٢ ـ صعوبة تحقيق الأهداف المحددة بشكل كامل .

٣ ـ صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة .

٤ ـ صعوبة الحصول على الكفاءات والخبرات الفنية اللازمة لعملية التخطيط والتنفيذ .

٥ ـ الصعوبات الناتجة عن مقاومة التغيير والتطوير نظراً لسعة التطوير وشموليته .

ويُقال أن التخطيط الشامل رغم شموله وعموميته لجميع جزئيات الجهاز الإداري ، فإن أي فشل في تحقيق كل جزء منه يؤدي لفشل الجهاز أو الخطة الشاملة ، لأنها حصيلة الجزئيات التي يتألف منها الجهاز .

ومن الممكن التغلب على عُيوب التخطيط الشامل من خلال إتباع الطرائق التالية :

١ ـ القدرة على تحقيق أهداف واضحة وموضوعية وقابلة للتحقيق .

٢ ـ انسجام واتفاق الأهداف مع الإمكانات والموارد البشرية والمادية المتاحة .

٣ ـ الاستقبال والتفاعل مع معطيات البيئة الخارجية المحيطة بالجهاز الإداري .

٤ ـ توفير نظام للمعلومات والاتصالات يساعد على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة اللازمة للتخطيط الشامل وفي الوقت المناسب .

٢٤٥ ـ نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية :

يمثل التخطيط الجزئي العمليات والأنشطة الهادفة لإحداث التغيير والتطوير في الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع معين من قطاعات الجهاز الإداري في الدولة بحيث يكون قادراً على

تقديم السلع والخدمات المطلوبة كماً ونوعاً ضمن فترة زمنية محددة في ظل الظروف البيئية المحيطة.

وعلى هذا فإن الأنشطة والعمليات التي تمثل التخطيط الجزئي يمكن أن تكون مجموعة من الخطط الجزئية لقطاعات أو منظمات الجهاز الإداري ضمن البرامج المتعددة والمتنوعة لخطة التنمية القومية للدولة، ويتم تنفيذها بواسطة وحداتها وأقسامها الإدارية. كذلك فإن التخطيط الجزئي Partial Planning للتنمية الإدارية يتم في فترات زمنية قصيرة مقارنة مع التخطيط الشامل لها.

وعلى هذا يتميز التخطيط الجزئي بقصر فتراته ومحدودية نظامه، وهو أقل كلفة من التخطيط الشامل وأقل مقاومة للتغيير ويتفق مع الأولويات في الإصلاح، ويتناسب مع الظروف الطارئة. وفي ظل هذا النوع من التخطيط يوصف الجهاز الإداري للدولة بالحركية وسرعة التغير وعدم التوازن نتيجة الجهود المتعددة لعمليات التنمية الإدارية وغياب التنسيق والتكامل بين الجهود والأنشطة.

ويحقق التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية مزايا كثيرة وهي:

أ - سهولة تحديد أهداف التنمية الإدارية.

ب - تخفيض التكاليف من الناحية المادية والفنية وتحقيق النتائج بأقصر وقت ممكن.

جـ - تصحيح الأخطاء والانحرافات بشكل أدق من التخطيط الشامل.

د - إعطاء عناية خاصة لكل مشروع وتنظيمه وفقاً لما تتطلبه ظروف العمل.

أما ما يؤخذ على التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية من عيوب فهي:

١ - إن التخطيط الجزئي يؤدي إلى تطوير غير متكامل ومشوش في الجهاز الإداري.

٢ - غياب التنسيق والتكامل بين جهود التخطيط الجزئي الذي يؤدي إلى الازدواجية والتناقض بين النشاطات والنتائج.

٣ - عدم شمول هذا النوع من التخطيط لجميع عناصر ومكونات الجهاز الإداري مما يجعل أنشطة وعمليات التنمية الإدارية تتسم بالضعف والقصور.

وللتغلب على عيوب التخطيط الجزئي لابد من توافر الطرائق التالية:

١ - توفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة وكمية مناسبة.

٢ - إقامة جهاز إداري كفء يقوم بإنتاج وتوزيع هذه السلع والخدمات وفق معايير موضوعية.

٣ - توفير الوقت واستثماره بالشكل الصحيح في تخطيط التنمية الإدارية.

٢٤٦ ـ نظرية التنمية الإدارية المخططة :

تقوم نظرية التنمية الإدارية المخططة Planned Management Development على الأسلوب الذي انتهجته الدول الاشتراكية في تخطيطها للتنمية الإدارية . ويقوم على التخطيط المسبق لتطوير وتنمية الجهاز الإداري على أساس التخطيط الشامل لجميع عناصر وإمكانات الجهاز الإداري من قبل جهة مركزية تتولى عملية التخطيط .

وهذا يعني أنه نتيجة للاتجاهات الاشتراكية أو سياسات الاقتصاد الموجه ، وما تبعها من زيادة أوجه نشاط الحكومات وتدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية قد أصبح القدر الأكبر من الجماهير ـ إن لم يكن كلها تقريباً ـ مستفيداً من أوجه النشاط الحكومي ، ويشكل في الوقت نفسه قوة ضاغطة يهمها أولاً تطور هذه النشاطات ورفع مستواها والنهوض بعمليات التنمية الإدارية بهدف إنجاز المهام الجديدة واستمرار تطوير أجهزة الإدارة وإصلاحها . لقد اعتمدت المجتمعات الاشتراكية على نظرية التنمية الإدارية المخططة بقصد توجيه جميع النشاطات في الدولة نحو هدف واحد يتمثل في رفع مستوى معيشة المواطنين وتحقيق الرضا للمجتمع . لذلك فقد اتبعت أسلوبها الخاص في التخطيط الاشتراكي Socialist Planning الذي يمثل مجموعة الترتيبات التي تضعها الدولة لتنظيم المجتمع واقتصادياته ، وذلك بقصد إحداث تغيير هيكلي في بنيانه يؤدي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين أفراده ، ويعمل على حسن استغلال الموارد المادية والبشرية الكامنة في المجتمع بما يحقق في النهاية المواءمة بين الإنتاج والحاجات الاجتماعية . ومن المبادئ الأساسية الواجب الإلتزام بها في هذا النوع من التخطيط :

أ ـ الطابع العلمي للخطة .

ب ـ شمول الخطة .

جـ ـ المركزية الديمقراطية .

د ـ الطابع الإلزامي للخطة .

هـ ـ تناسق الخطة .

و ـ المرونة .

ز ـ اتصال التخطيط القومي .

٢٤٧ ـ نظرية التنمية الإدارية غير المخططة :

تقوم نظرية التنمية الإدارية غير المخططة Unplanned Management Development على إدخال تغيرات على الجهاز الإداري للدولة بصورة تدريجية وبفترات زمنية منقطعة وفقاً لما تمليه

المتطلبات الأساسية للجهاز الإداري . وقد أثبتت التجارب العملية محدودية هذا الاتجاه ، لاسيما في الدول الآخذة بالنمو حيث نحتاج إلى برامج وخطط شاملة لتغيير وتطوير أجهزتها المختلفة .

٢٤٨ ـ نظرية النظم في التنمية الإدارية :

تقوم نظرية النظم Systems Theory على فكرة أن المنظمات يمكن تصورها كنظم ، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل كمجموعة في سبيل تحقيق الأهداف العامة للجهاز الإداري ومنظماته . وفي الواقع يمكن أن يطبق مدخل النظم Systems Approach على الأجهزة الإدارية في الدولة . ويمكن أن يُنظر إلى الجهاز الإداري على أنه نظام مفتوح Open System يعمل بتفاعل مستمر مع بيئته ، على الرغم من أن هذا التفاعل يحتاج إلى مدخلات جديدة ، وتعلم كيفية استخدامها لإنتاج مخرجات الجهاز ، وتعلم كيفية الاستفادة القصوى من العناصر الخارجية الهامة المتنوعة .

هذا وتحقق نظرية النظم الفوائد التالية للأجهزة الإدارية :

١ ـ إمكانية تحليل النظم في المستويات المختلفة لهذه الأجهزة .

٢ ـ تقديم دراسة هيكلية للكيفية التي تتفاعل من خلالها الأجزاء المتنوعة للأجهزة الإدارية بهدف تحقيق الأهداف العامة .

٣ ـ التأكيد على أن التغيير هو أحد أجزاء النظام ، وهو يتأثر بالأجزاء الأخرى في الجهاز الإداري .

٤ ـ إن مدخل النظم يساعد الأجهزة الإدارية في عملية التفاعل مع بيئتها .

٥ ـ إجبار المديرين على النظر إلى الجهاز الإداري باعتباره كُلاً متكاملاً .

ويعد تحليل النظم Systems Analysis بمثابة الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام ، إذ يساهم إلى درجة كبيرة في تحقيق ومساندة التنمية الإدارية من خلال النقاط التالية :

أ ـ إن تحليل النظم يعتمد على أنواع متعددة من الخبرات والمعارف التي تتطلب العمل الجماعي ضمن فرق ودوائر تساهم في دراسة وتحليل نظم محددة ، ومحاولة التوصل إلى حقيقة المشاكل ومعوقات التطوير والتنمية .

ب ـ استخدام الأسلوب العلمي في البحث من خلال الاعتماد على إجراءات محددة ، واستخدام أساليب وطرائق موضوعية لقياس واختبار الفروض والبدائل في ضوء التكوينات العلمية .

جـ ـ من الممكن تكوين نموذج يمثل النظام الذي تجري دراسته ، كما هو الحال في تكوين وإنشاء نظام للتنمية الإدارية .

د ـ إمكانية المقارنة بين التكاليف والعوائد والقيام بعملية قياس المخرجات بالنسبة للمدخلات ، فكلما كان هذا القياس ناجحاً كلما دل ذلك على كفاءة النظم الإدارية والإنتاجية .

هـ ـ الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة وما تشتمل عليه من متغيرات تجعل القدرة على التأكد من أن نتائج العمل محدودة .

ومن الفوائد التي يحققها تحليل النظم في مجال التنمية الإدارية ما يلي :

١ ـ استثمار أفضل الإمكانات البشرية والمادية .

٢ ـ الحصول على إجراءات عمل أكثر كفاءة وفاعلية .

٣ ـ الحصول على أفضل طرائق الرقابة .

٤ ـ تحقيق أفضل طرائق الأداء .

٥ ـ تقليل الإسراف والضياع وفقدان الموارد والوقت .

أما عملية تطبيق نظرية النظم في تخطيط التنمية الإدارية فتتضمن المكونات التالية :

أ . تخطيط وتنمية الموارد البشرية

Planning and Developing of Human Resources:

تتطلب عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية داخل الجهاز الإداري للدولة فهماً كاملاً لأهدافها وسياساتها العامة وبرامجها الضرورية واللازمة لتحقيق الأهداف العامة . وهذا ما يتطلب تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على مختلف المستويات والفئات لكل قطاع من قطاعات الجهاز الإداري للدولة ، لأن ذلك يعكس إلى درجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها وتنميتها للوفاء بهذه الاحتياجات ، وهذا يتطلب دراسة ما يلي :

١ ـ تخطيط السياسة التعليمية وربطها بخطة التنمية الإدارية ، ومن ثم التنمية الشاملة .

٢ ـ رسم سياسة سليمة للاختيار والتعيين .

٣ ـ تخطيط النشاط التدريبي على الصعيدين القومي والمحلي .

ب . النظم والطرائق والوسائل Systems, Methods, and Approaches:

إن التطورات التكنولوجية المعاصرة ، وما تتركه من آثار على عملية التنمية الشاملة ، وما تُلقي من أعباء كبيرة على الدول ، يجعل من عمليات تحديث وتطوير الجهاز الإداري للدولة والهياكل التنظيمية فيها عملية أساسية بسبب تخلف الجهاز الإداري عن ملاءمة طبيعة الأعمال والاختصاصات الخاصة بها . كما يتطلب الأمر أيضاً القيام بعملية

تحليل الهيكل التنظيمي ودراسة الأنماط والضوابط السلوكية والتنظيمية السائدة في الجهاز الإداري للدولة بهدف تحقيق :

١ ـ توصيف الأعمال والوظائف والإجراءات والتقسيمات التنظيمية وبيان ما يترتب عليها من إنجازات ، وما تستنفذه من موارد وإمكانات .

٢ ـ تشخيص الأوضاع التنظيمية ، وما تتضمنه من ضوابط وأنماط سلوكية وتحديد مواطن القوة والضعف فيها ، والتي يترتب عليها وجود معوقات للجهاز الإداري وانخفاض كفاءته .

٣ ـ تصميم التعديلات والتطورات اللازم إدخالها على التنظيم القائم لتحقيق المزيد من الكفاءة والاقتصاد في الأداء .

ويتضمن تحليل النظم ما يلي :

أ ـ تحليل الهيكل التنظيمي .

ب ـ تحليل الأعمال والوظائف .

جـ ـ تحليل العلاقات التنظيمية .

د ـ تحليل الطرائق والوسائل والإجراءات .

هـ ـ تحليل الموارد والإمكانيات .

إن وضع نظم وطرائق ووسائل فاعلة واستخدامها بنجاح يتطلب ما يلي :

١ ـ نظماً إدارية تتصف بالكفاءة وتخلو من الازدواجية والتضارب في الصلاحيات والاختصاصات .

٢ ـ إجراءات وطرائق عمل محددة بشكل جيد تتسم بالمرونة وسرعة الإنجاز والدقة في المتابعة والرقابة .

٣ ـ تشريعات وقوانين ولوائح نابعة من الواقع ومتفاعلة مع الأهداف المحددة للمنظمات بما يضمن تحقيق أهداف التنمية الإدارية .

جـ . بيئة الإدارة Management Environment:

من الضروري الاهتمام بالعوامل المؤثرة على الإدارة وتغييرها لصالحها ، والعمل على إمكانية تطويرها وتطويعها خدمةً لمصالح المنظمات وأهداف التنمية الإدارية فيها . وهذا يتم من خلال إيجاد إدارة واعية تعي وتفهم وتدرك الأثر الإيجابي الهام الذي تتركه العوامل البيئية على الجهاز الإداري في الدولة . ويتم الاستعانة في هذا المجال بالتدريب السليم الذي يهدف للتطوير والتقدم بما يخدم الإدارة ، والتركيز على الجوانب الإيجابية لتدعيمها والاستفادة منها بشكل أكبر .

إن الاتجاه البيئي في دراسة الإدارة يقتضي فهم وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها أو تحديد مدى تفاعلها مع العوامل البيئية وانعكاس ذلك عليها. وهذه الانعكاسات هي:

أ ـ إن البيئة المحيطة هي التي تحدد الطلبات العامة للمجتمع كماً ونوعاً كمتغير مستقل، وطرقاً هامة في معادلة التنمية الإدارية. وبالتالي هي التي تحدد الهدف العام والاستراتيجيات العامة لعمليات التنمية الإدارية والتطوير الإداري.

ب ـ إن البيئة المحيطة هي التي توفر أنواع المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لعمليات التطوير الإداري.

جـ ـ إن البيئة المحيطة هي التي تحدد نجاح خطة التنمية الإدارية كنظام عام، وكذلك قدرته على الاستمرار في ضوء المتغيرات المتاحة.

إن دراسة البيئة الإدارية يتطلب النظر إلى أبعادٍ متعددة يمكن بلورتها في البُعد الحضاري والتاريخي والقيمي والاجتماعي.

٢٤٩ ـ النظرية الموقفية في التنمية الإدارية:

تقتضي النظرية الموقفية Contingency Theory بأن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المديرين الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الموقف Situation الذي تمارس فيه هذه الأدوار، وما تحتويه من مبادئ وأساليب وطرائق تحكمُ تطبيقها أو ممارستها وتعني النظرية الموقفية باختصار:

أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف التي تُطبق فيها.

صحيحٌ أن النظرية الموقفية تُعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل. إن استخدام النظرية الموقفية في التنمية الإدارية له مبرراته الخاصة، وقد لقي هذا الاستخدام قبولاً لدى كلٍّ من مديري التنمية الإدارية والأكاديميين. وتُعتبر المفاهيم الأساسية للنظرية الموقفية أمراً معروفاً لدارسي التنمية الإدارية. ويبرر استخدام النظرية الموقفية في التنمية الإدارية بما يلي:

أ ـ محاولة التعلم من الأخطاء والإنجازات المتحققة.

ب ـ معرفة الكيفية التي يتم من خلالها استخدام ترتيبات معينة بشكل عملي في البيئة الاجتماعية والتظيمية.

جـ ـ معرفة مدى إمكانية تعميم هذه الترتيبات، ومدى إمكانية نقلها من واقع إلى آخر.

د ـ إن عمل نقل التكنولوجيا الإدارية يحتاج إلى فصل العوامل المرتبطة بالموقف عن تلك التي لا ترتبط به .

هـ ـ الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية وأثرها على التدريب في مجال التنمية الإدارية .

و ـ استيعاب حالات عدم التجانس والإنسجام في الوسائل والطرائق الإدارية المتبعة .

ز ـ تعد النظرية الموقفية هامة لدراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع والظروف المتغيرة والمشكلات التي تظهر في مواقف معينة .

ح ـ يمكن للنظرية الموقفية أن تقدم حلولاً سريعة للأزمات ، والحيلولة دون الاستسلام لها .

هذا ويتطلب تطبيق النظرية الموقفية للتنمية الإدارية ما يلي[1] :

١ ـ تفترض الإدارة الموقفية وجود العديد من مفاهيم الفعالية ، وتدرك أن معايير الفعالية قد تتعارض مع بعضها البعض أحياناً .

٢ ـ لا تركز الإدارة الموقفية فقط على الهياكل والعمليات ، ولكنها تركز أيضاً على البيئة ومتطلباتها ، فهي تَعتَبر الهياكل الداخلية وسائلَ للتوافق مع البيئة .

٣ ـ تركز الإدارة الموقفية على المستويَين التكتيكي والاستراتيجي . وهي بذلك تؤكد أن للمناورات التنظيمية بعض التأثير على التغيرات الإدارية .

٤ ـ تُعتبر التكنولوجيا وفقاً للإدارة الموقفية أحد معايير الفعالية ، بينما يُعتبر دور التكنولوجيا في المداخل التقليدية محدوداً بشكل كبير فيما يتعلق بدعم الكفاءة .

٥ ـ ينصب التركيز في الإدارة الموقفية على كُلٍّ من الهياكل الرسمية وغير الرسمية في تأثيرها على السلوك وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية .

٦ ـ تسعى الإدارة الموقفية إلى مزج طرائق العلاج العامة غير المرتبطة بموقف معين مع تلك التي تعمل في إطار سياق محدد .

٧ ـ إن القيمة السائدة في الإدارة الموقفية ليست الرقابة الإدارية ، ولكنها التكيف مع التغيير .

٨ ـ تُعتبر الإدارة الموقفية مدخلاً عاماً يسعى لمزج النظريات الجامدة مع النظريات الحركية المتغيرة .

وتهتم الإدارة الموقفية بالأبعاد البيئية وحدود السياق ، فالحدود السياقية هي التي تضمن ألا تكون الإدارة علمية فقط .

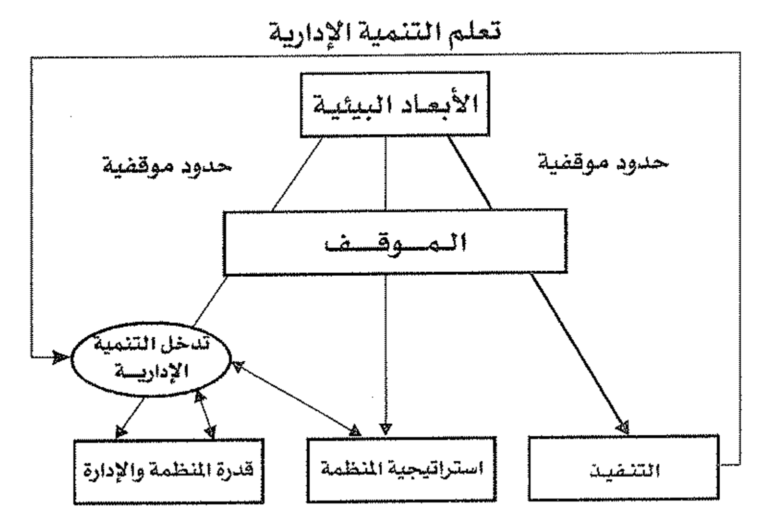
---

(١) ماري بوزمان : التطوير الإداري في الدول النامية : مدخل موقفي لتكامل نظرية الإدارة والسياق ، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية ، تقرير اجتماع الخبراء الذي تقدمه دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة في بروكسل ـ بلجيكا ١١ ـ ١٥ كانون الأول ١٩٨٩ منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١٩٩٤ ، ص ٦٦ .

فالمداخل العالمية للإدارة قد تفشل، وقد يتم التعامل مع الحدود السياقية من خلال الوعي، أي من خلال التعلم التنظيمي Organizational Learning والفهم المنطقي والحكم الجيد، فلا يوجد سبب لتوقع أن المدير المحترف ـ بغض النظر عن مدى جودة تدريبه ـ أن قدرته ستكون أكبر أو أقل من أي فرد آخر يتساوى معه في درجة الذكاء والإدراك فيما يتعلق بفهم وحساب أثر العوامل السياقية. وببساطة يُعتبر فهم العوامل السياقية بمثابة الجزء الفني في الإدارة بصفة عامة، وفي التنمية الإدارية بصفة خاصة.

وقد يكونُ من غير الممكن تدريب مديري التنمية الإدارية على الجوانب الشخصية والحدسية في الإدارة، ولكن من الممكن تدريب المديرين الموقفيين على كيفية اكتساب خبرات التعامل مع الأبعاد البيئية وفهمها. وفي الواقع فإن هذا النوع من التدريب والتوجه هو ما تفتقد إليه تماماً المداخل التي تأثرت بالمفهوم الضيق للكفاءة الفنية. ولذلك، فإنه من الضروري أن يقدر مديرو التنمية ليسَ فقط أهمية العوامل البيئية، بل وأن تتوافر لديهم أيضاً القدرة على رصد التغيرات البيئية أو التعلم من البيئة، إضافة إلى وضع الفروض البيئية المستقبلية. فضلاً عن اختيار الاستراتيجيات التنظيمية وتنفيذها على نفس المستوى من القدرة.

وفي الواقع العملي، تنطبق جميع هذه الأمور على جهود التنمية الإدارية ويظهر الشكل رقم (٥٢) التنمية الإدارية الحساسة للموقف. إذ يوضح جهاز التنمية الإدارية بين البيئة والمنظمة المعنية التي تحاول تنفيذ استراتيجياته.



الشكل رقم (٥٢) التنمية الإدارية الحساسة للموقف

ويتضح لنا من الشكل السابق :

أ ـ أن المهمة الأولية لتدخل التنمية الإدارية هي دعم طاقة المنظمة ، ويمكن تحقيق هذا باستخدام العديد من الطرائق مثل :

١ ـ التصميم التنظيمي .

٢ ـ التطوير التنظيمي .

٣ ـ المساعدة التكنولوجية .

٤ ـ توفير المعلومات التنظيمية .

٥ ـ التدريب الإداري .

٦ ـ دعم القرار .

٧ ـ تحليل الكفاءة الفنية .

ب ـ إن جهاز التنمية الإدارية لا يملي استراتيجية المنظمة أو يشكلها ، ولكنه يقوم بذلك من خلال :

١ ـ تشجيع المنظمة بالإفصاح عن استراتيجيتها .

٢ ـ فهم كيفية دعم تدخل التنمية الإدارية للاستراتيجية والقدرات التنظيمية .

جـ ـ يجري جهاز التنمية الإدارية دراسات لمعرفة آثاره الموقفية سواء تلك المتعلقة :

١ ـ بالأبعاد البيئية .

٢ ـ المشتقة من الحدود الموقفية .

ومن ثمَّ يفصّل تدخلاته تفصيلاً لتتناسب مع تلك المواقف .

د ـ إن جهاز التنمية الإدارية يُعتبر أداة للتعلم ، وأن المعلومات التي يجمعها بشأن البيئة وأثر نشاطات المنظمة على البيئة يجب أن تؤثر بشكل مباشر على تدخلاته .

وحتى إذا عمل جهاز التنمية الإدارية في ظل افتراضات الإدارة الموقفية ، فإن النجاح غير مضمون ، ولكن يجب أن يكون هنالك إمكانية لمعالجة العديد من مجالات الفشل السائدة في أنشطة التنمية الإدارية ، والتي تتضمن ضيق مجالات التركيز ، وعدم وضوح العلاقة بين أنشطة المنظمة ورسالتها الكلية واستراتيجياتها والاتجاه نحو توفير وصفات جاهزة الإعداد للمشكلات الإدارية .

الفصل الثلاثون
نظريات التنمية والنمو

تقسم نظريات التنمية إلى الأنواع التالية :

٢٥٠ ـ نظرية مراحل النمو لروستو Rostow's stages of growth theory :

طوِّرت هذه النظرية في ظل البيئة الفكرية العقيمة التي تدعمها سياسات الحرب الباردة في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين . وكان من أبرز مؤيديها وأكثرهم تأثيراً المؤرخ الاقتصادي الأمريكي walt w. Rostow الذي أوضح لنا الانتقال من حالة التخلف إلى التطور الذي يمكن وصفه بسلسلة من الخطوات أو المراحل التي يجب أن تسير عبرها جميع البلدان .

وقد أوضح ذلك في كتابه مراحل النمو الاقتصادي stages of economic Growth قائلاً :

«يقدم هذا الكتاب طريقة مؤرخ اقتصادي لتعميم مدى التاريخ الحديث . . . من الممكن تعريف كافة المجتمعات ، في أبعادها الاقتصادية ، على أنها تقع ضمن واحدة من خمس فئات وهي : المجتمع التقليدي ، الظروف المسبقة للانطلاق إلى النمو المتواصل الذاتي ، الانطلاق ، السير نحو النضج وعصر الاستهلاك الشامل الواسع . . . هذه المراحل ليست وصفية فقط ، وهي ليست مجرد طريقة تعميم ملاحظات واقعية معينة حول تسلسل تطور المجتمعات الحديثة . إنها ذات منطق واستمرارية داخليين . . . إنها تؤلف ، في النهاية في آن واحد نظرية حول النمو الاقتصادي ونظرية أكثر شمولاً ، ولو أنها لا تزال جزئية إلى حد كبير ، عن التاريخ الحديث ككل» .

لقد جرى الجدل على أن الدول المتقدمة قد مرت جميعها في مرحلة الانطلاق إلى النمو الذاتي البقاء . لذلك كان لزاماً على الدول المتخلفة التي لا تزال في مرحلة المجتمع التقليدي أو مرحلة الشروط المسبقة أن تتبع مجموعة معينة من قوانين التنمية لكي تنطلق في تحولها إلى النمو الاقتصادي الذاتي البقاء . وقد كانت إحدى الضرورات الأساسية للتنمية في أي انطلاقة تعبئة الإدخارات المحلية والأجنبية من أجل توليد الاستثمار الكافي لتسريع النمو الاقتصادي . ويمكن وصف الآلية الاقتصادية التي يؤدي بواسطتها المزيد من الاستثمار إلى المزيد من النمو بتعابير نموذج أو نظرية النمو لـ هارود ـ دومار .

٢٥١ ـ نظرية النمو لـ هارود ـ دومار : Harrod - Domar Growth theory :

يتوجب على كل اقتصاد توفير نسبة معينة من دخله القومي، حتى ولو كان ذلك من أجل استبدال الأصول الرأسمالية المستهلكة كالأبنية والتجهيزات وغيرها. لكن النمو يتطلب استثمارات جديدة تمثل إضافات صافية لاحتياطي رأس المال[1]. فلو افترضنا وجود علاقة اقتصادية مباشرة ما بين حجم الاحتياطي الإجمالي لرأس المال (K) وإجمالي الناتج القومي (Y) فعلى سبيل المثال إذا كان مبلغ (3) دولار من رأس المال ضرورياً دائماً لإنتاج ما قيمته (1) دولار من الناتج القومي الإجمالي بذلك يمكننا القول أن أية إضافات لاحتياطي رأس المال على شكل استثمار جديد سوف تسبب زيادات مقابلة في قيمة الناتج القومي، أي إجمالي الناتج القومي GNP.

وبافتراض أن هذه العلاقة التي تعرف في الاقتصاد بنسبة رأس المال ـ الناتج هي بشكل تقريبي 3 إلى 1. فإذا حددنا نسبة رأس المال ـ الناتج على أنها K وافترضنا إضافة إلى ذلك على أن نسبة الإدخارات القومية، S هي نسبة ثابتة من الناتج القومي (6٪ مثلاً) وبأن الاستثمار الإجمالي الجديد يحدده معدل الإدخارات الإجمالية، يمكننا إنشاء النموذج البسيط التالي للنمو الاقتصادي:

1 ـ الإدخار (S) هو نسبة ما، s، من الدخل القومي (Y) بحيث يكون لدينا المعادلة البسيطة (1) $S = s\,Y$

2 ـ يعرف الاستثمار (I) على أنه التغير في احتياطي رأس المال، K، ويمكن تمثيله بـ ΔK بحيث أن (2) $I = \Delta K$

لكن نظراً لكون إجمالي احتياطي رأس المال، K، ذو علاقة مباشرة بالدخل القومي الإجمالي أو الناتج، Y، حسب ما هو معبر عنه بنسبة رأس المال ـ الناتج، K، فإنه يصح القول بأن: $\frac{K}{Y} = k$ أو $\frac{\Delta K}{\Delta Y} = k$ أو أخيراً، (3) $\Delta K = k\Delta Y$.

3 ـ أخيراً، نظراً لكون المدخرات القومية الإجمالية، S، تساوي الاستثمار الإجمالي I، يمكننا كتابة هذا التساوي على الشكل: (4) $S = I$

لكننا نعلم من المعادلة (1) على أن $S = s\,Y$ ومن المعادلتين (2) و (3) أن:

(1) todaro, Michael p.: economic development, (5 th ed.), longman, Newyork & london, 1994, p. 70.

$$I = \Delta K = k\Delta Y$$

لذلك يمكن كتابة «تطابق» الإدخار المساوي للاستثمار المبين بالمعادلة (4) على الشكل :

$$S = sY = k\Delta Y = \Delta K = I \quad (5)$$

أو ببساطة على الشكل : $sY = k\Delta Y \quad (6)$

وبتقسيم كلا طرفي المعادلة (6) أولاً على Y ومن ثم على K، تحصل على التعبير التالي:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{s}{k} \quad (7)$$

لاحظ أن الطرف اليساري للمعادلة (7) $\Delta Y / Y$ يمثل معدل التغير أو معدل نمو الناتج القومي الإجمالي GNP (أي أنه النسبة المئوية للتغير في الناتج القومي الإجمالي).

إن المعادلة (7) التي هي نسخة معدّلة مبّسطة لمعادلة هارود - دومار الشهيرة في نظريتهما للنمو الاقتصادي، تعرض ببساطة على أن معدل نمو الناتج القومي الإجمالي $(\Delta Y / Y)$ يحدد بشكل مشترك بواسطة نسبة المدخرات القومية، s، ونسبة الإنتاج الرأسمالي القومي، k، وهي تقول على نحو أكثر تحديداً بأن معدل نمو الدخل القومي سوف يرتبط مباشرة أو بشكل إيجابي بنسبة الإدخارات (أي أنه كلما زادت قدرة الاقتصاد على الإدخار - والاستثمار - من ناتج قومي إجمالي معين، كلما تحقق النمو في الناتج القومي الإجمالي) ويرتبط بشكل معكوس أو سلبي بنسبة الناتج الرأسمالي القومي (أي أنه كلما كانت k أعلى، كلما قلّت نسبة نمو الناتج الرأسمالي القومي).

إن المنطق الاقتصادي للمعادلة (7) بسيط جداً. فلكي تنمو الاقتصادات يجب عليها أن تدخر وتستثمر نسبة معينة من ناتجها القومي الإجمالي. وكلما زادت قدرتها على التوفير والاستثمار كلما أمكنها النمو بسرعة أكبر. لكن المعدل الفعلي الذي يمكنها النمو به في أي مستوى من مستويات الإدخار والاستثمار - وهو مقدار الناتج الإضافي الذي يمكن الحصول عليه من وحدة استثمار إضافية - يمكن قياسه بمقلوب نسبة رأس المال - الناتج، k، لأن هذا المقلوب I/k هو ببساطة نسبة الناتج - رأس المال أو رأس المال - الناتج. ينتج من ذلك أن ضرب معدل الاستثمار الجديد s = I/Y. بإنتاجيته 1/k سوف يعطي المعدل الذي سيزيد به الناتج القومي أو الناتج القومي الإجمالي.

وبالعودة إلى نظريات مراحل النمو وباستعمال المعادلة (7) لنظرية نمو هارود ـ دومار البسيط نجد أن من أكثر الوسائل الأساسية للنمو الاقتصادي هي ببساطة في زيادة نسبة الدخل القومي المدخر فإذا أمكننا زيادة s في المعادلة (7) فيمكننا زيادة نسبة $\Delta Y / Y$ وهي نسبة الناتج القومي الإجمالي. ولو افترضنا مثلاً أن نسبة رأس المال القومي ـ الناتج في بلد ما أقل تطوراً هي على سبيل المثال (3) ونسبة الإدخار الكلية 6% من الناتج القومي الإجمالي، فيمكن القول على أن هذا البلد يمكن ان ينمو بمعدل 2% في السنة لأن:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{S}{K} = \frac{6\%}{3} = 2\% \qquad (8)$$

الآن، إذا كان بالإمكان زيادة معدل الإدخارات القومية قليلاً من 6٪ إلى 15٪ ـ من خلال زيادة الضرائب، والمساعدة الخارجية و/ أو التضحيات في الاستهلاك ـ يمكن زيادة الناتج القومي الإجمالي من 2٪ إلى 5٪ لأنه الآن:

$$\frac{\Delta Y}{Y} = \frac{S}{K} = \frac{15\%}{3} = 5\% \qquad (9)$$

في الواقع، لقد وصف روستو وآخرون مرحلة الإنطلاق بدقة بهذه الطريقة. فالبلدان التي كانت قادرة على توفير 15% إلى 20% من الناتج القومي الإجمالي قد استطاعت أن تنمو «تتطور» بمعدل أكثر سرعة من تلك البلدان التي ادخرت أقل. علاوة على ذلك، يمكن لهذا النمو أن يكون عندئذ ذاتي البقاء. لذلك فإن وسائل النمو الاقتصادي والتنمية، هي ببساطة مسألة زيادة المدخرات القومية والاستثمار.

إن العقبة أو القيد الرئيسي على التنمية استناداً إلى هذه النظرية تتمثل في المستوى المنخفض نسبياً لتشكيل رأس المال الجديد في غالبية الدول الفقيرة. لكن لو أراد بلد ما أن ينمو بمعدل 7% على سبيل الافتراض، في السنة، وفي حال لم يكن بإمكانه توليد مدخرات واستثمار بمعدل 21% من الدخل القومي (على افتراض نسبة رأس المال القومي الكلي النهائي - الناتج. هي 3) بل أمكنه فقط أن يتدبر أمر توفير 15%، فإن باستطاعته السعي إلى سد «ثغرة الوفورات» هذه البالغة 6% إما عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر أو الاستثمار الأجنبي الخاص أو كلاهما معاً.

وهذا فإن طريقة مراحل «تقييد رأس المال» للنمو والتنمية قد أصبحت مذهباً عقلياً و (باصطلاحات سياسات الحرب الباردة) وسيلة انتهازية لتبرير التحويلات الكبيرة لرأس المال

والمساعدة الفنية من الأمم النامية إلى الأمم الأقل نمواً. وهذا ما يشابه مشروع مارشال ولكنه يطبق هذه المرة لدول وأمم العالم الثالث المتخلفة.

من سوء الحظ أن وسائل التنمية التي تحتويها نظرية مراحل النمو لم تكن ذات فعالية دوماً. ولم يكن السبب الأساسي الكامن وراء عدم جدواها يعود إلى كون المزيد من الإدخار والاستثمار شرط غير ضروري لأجل تسريع معدلات النمو الاقتصادي ـ فهو شرط ضروري ـ لكن السبب يعود عوضاً عن ذلك إلى أنه ليس شرطاً كافياً. نحن نواجه من جديد بمثال هام ألا وهو عدم مناسبة أو عدم صلة الكثير من النظريات المقنعة للنظرية الاقتصادية الغربية للظروف الفعلية في أمم العالم الثالث. لقد كان مشروع مارشال صالحاً بالنسبة إلى أوروبا نظراً لكون البلدان الأوروبية المتلقية للمساعدة تمتلك الشروط البنيوية والمؤسساتية والوضعية الضرورية (مثلاً، أسواق سلع استهلاكية ومالية جيدة التكامل، وتسهيلات نقل عالية التطور، وقوة عمل جيدة التدريب والتعليم، والدافع للنجاح وبيروقراطية حكومة فعالة) لتحويل الرأسمال الجديد بشكل فعال إلى مستويات إنتاج أعلى. وتفترض نظريتا تطور روستو وهارود ـ دومار بشكل ضمني وجود نفس هذه المواقف والترتيبات في الأمم المتخلفة. ومع ذلك فهي غير موجودة في العديد من الحالات، كما هي العوامل المتممة، الكفاءة الإدارية، العمالة الخبيرة، والقدرة على تخطيط وإدارة مثل تلك الكفاءة الإدارية، والعمالة الماهرة، وإدارة وتنسيق واسع من مشاريع التنمية.

هذا بالإضافة إلى أن نظرية المراحل قد فشلت في أن تأخذ في حسبانها الحقيقة الهامة التي تفيد بأن أمم العالم الثالث المعاصرة هي جزء من منظومة دولية معقدة وعالية التكامل يمكن فيها إبطال حتى أفضل استراتيجيات التطور وأكثرها ذكاء من قبل قوى خارجة عن سيطرة البلدان. لا يمكن للمرء ببساطة أن يزعم، كما زعم الكثير من رجال الاقتصاد في الخمسينات والستينات من القرن العشرين بأن التنمية مجرد مسألة إزالة المعوقات وتقديم المكونات الناقصة المختلفة كرأس المال ومهارات النقد الأجنبي، والإدارة ـ وهي مهام أمكن فيها للبلدان المتطورة أن تلعب نظرياً دوراً رئيسياً.

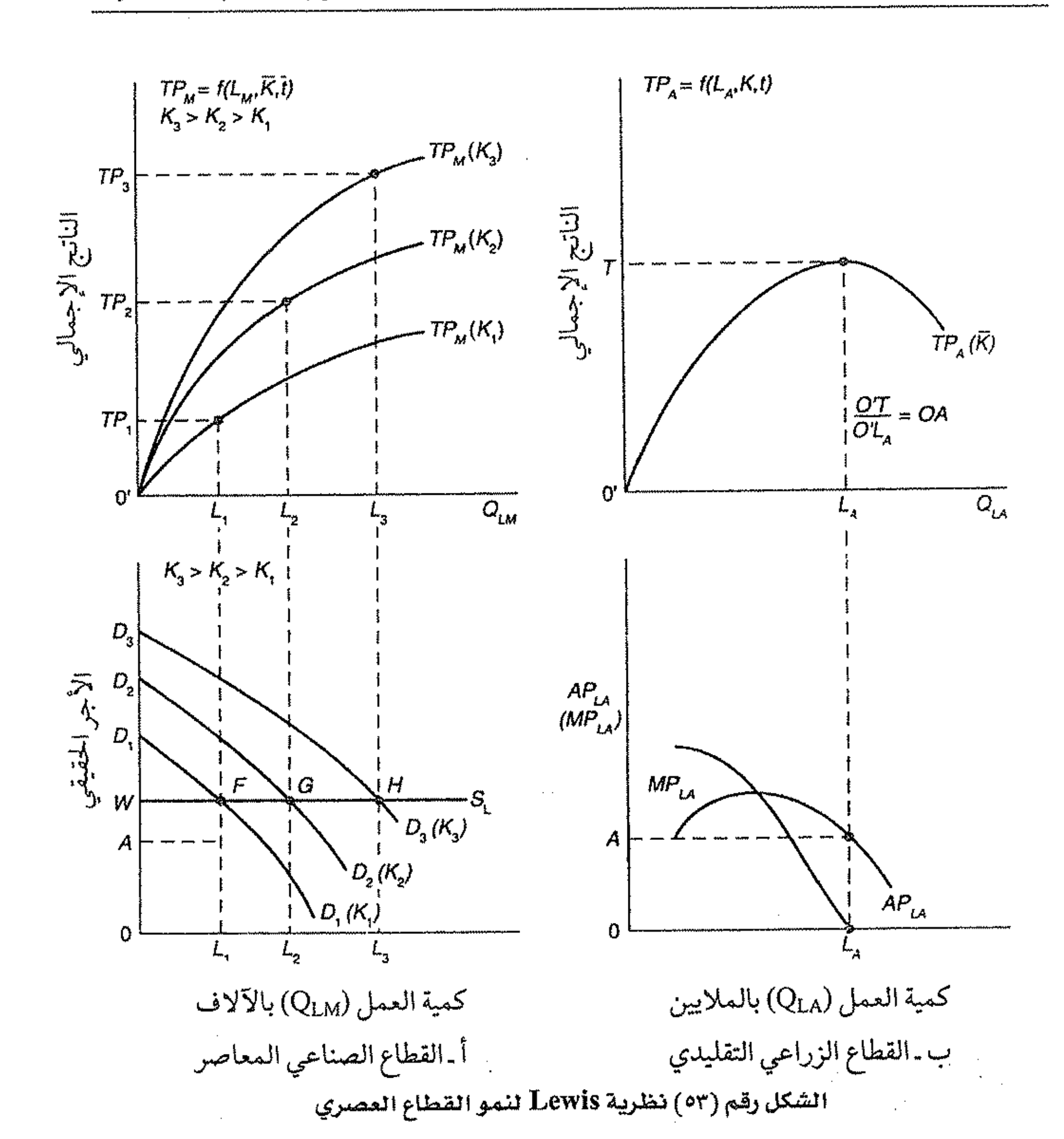
لقد نشأ عن الإخفاقات العديدة والتحرر المتنامي من الافتتان بطريقة التنمية الاقتصادية الصارمة هذه أن جرى تأييد طريقة مختلفة الاتجاه بشكل أساسي من قبل مفكري العالم الثالث، وهي طريقة حاولت جمع العوامل الاقتصادية والمؤسساتية في نموذج نظم اجتماعية للتطور والتخلف الدوليين. هذا هو نموذج الارتباط الدولي.

٢٥٢ ـ نظرية لويس في التنمية : Lewis theory in development :

لقد كان أحد أفضل النماذج النظرية الأولى للتنمية شهرة الذي ركز على التحول البنيوي لاقتصاد البقاء في المقام الأول، هو ذلك النموذج الذي صاغه حامل جائزة نوبل و. آرثر لويس W. Arthur Lewis في أواسط الخمسينات من القرن العشرين، والذي جرى تعديله وتشكيله وتوسيعه من قبل جون فاي John Fei وجوستاف رانيس Gustav Ranis. ولقد أصبحت نظرية لويس ذات القطاعين النظرية العامة لعملية التنمية في أمم العالم الثالث فائضة العمالة خلال معظم الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين. ولا تزال تحظى بالمتمسكين بها في وقتنا الراهن، وعلى الأخص بين علماء اقتصاد التنمية الأمريكان.

في نظرية Lewis يتألف الاقتصاد المتخلف من قطاعين: (1) قطاع بقاء ريفي تقليدي كثير السكان يتصف بإنتاجية عمل حدية صغيرة ـ وهي حالة تتيح للويس أن يصنف هذه العمالة كعمالة فائضة بمعنى أنها يمكن سحبها من القطاع الزراعي دون أية خسارة في الناتج. و (2) قطاع مدني صناعي عصري عالي الإنتاجية والذي تتحول إليه بالتدريج العمالة من قطاع البقاء، وتركز النظرية على كل من عملية انتقال العمالة ونمو الإنتاج والاستخدام في القطاع العصري. ويتم إنجاز كل من انتقال العمالة ونمو الاستخدام في القطاع العصري عن طريق توسيع الناتج في ذلك القطاع. وتتحدد سرعة حدوث هذا التوسع بمعدل الاستثمار الصناعي وتراكم رأس المال في القطاع العصري. ويتم جعل مثل ذلك الاستثمار ممكناً بواسطة فائض أرباح القطاع العصري على الأجور استناداً إلى فرضية أن أصحاب رؤوس الأموال يعيدون استثمار جمع أرباحهم. أخيراً، فإن معدل الأجور في القطاع المدني الصناعي يفترض أن يكون ثابتاً ويحدد كعلاوة معطاة على معدل أجور مستوى بقاء وسطي ثابت في القطاع الزراعي التقليدي. (افترض Lewis بأن الأجور المدنية يجب أن تكون أعلى بمعدل 30% على الأقل من الدخل الريفي الوسطي لتحفيز العمال إلى الهجرة من مناطقهم الأصلية) في الأجر المدني الثابت، يعتبر منحنى مورد العمالة الريفية إلى القطاع العصري مرناً تماماً.

نستطيع توضيح نموذج لويس Lewis لنمو القطاع العصري في الاقتصاد ثنائي القطاعات عن طريق استخدام الشكل (٥٣).



كمية العمل (Q_{LM}) بالآلاف

أ ـ القطاع الصناعي المعاصر

كمية العمل (Q_{LA}) بالملايين

ب ـ القطاع الزراعي التقليدي

الشكل رقم (٥٣) نظرية Lewis لنمو القطاع العصري

تأمل أولاً القطاع الزراعي التقليدي المصور في الرسمين اليمينيين من الشكل (٥٣ ، ب) يظهر المخطط العلوي كيفية اختلاف إنتاج غذاء البقاء مع الزيادات في مدخلات العمالة. إنه دالة إنتاج زراعي نموذجي حيث يتحدد الناتج الإجمالي أو منتج (TP_A) الطعام عن طريق التغيرات في مقدار المدخل المتغير الوحيد، وهو العمالة (L_A)، المعطى بمقدار ثابت من رأس المال، $\bar{K}$ ، وتقنية تقليدية غير متغيرة، F. في المخطط الأيمن السفلي لدينا الناتج الوسطي

average والحدي marginal لمنحنيات العمالة AP_{LA} و MP_{LA}، المشتقة من منحني الناتج الإجمالي المبين أعلاه مباشرة. إن مقدار العمالة الزراعية (Q_{LA}) المتوفرة هو نفسه على كلا المحورين الأفقيين ومعبر عنه بملايين العمال، حيث أن Lewis يصف اقتصاداً متخلفاً يعيش فيه 80% إلى 60% من السكان ويعملون في مناطق ريفية.

يضع لويس Lewis فرضيتين حول القطاع التقليدي. أولاً هنالك عمالة فائضة بمعنى أن ناتج العمالة الحدي MP_{LA} هو صفر، وثانياً، يقتسم كافة العمال الريفيون الناتج بشكل متساو بحيث أن الأجر الريفي الفعلي يتحدد بواسطة ناتج العمالة الوسطي وليس الحدي. (كما ستكون الحالة في القطاع العصري). وقد افترض بأن هنالك ($O'L_A$) = OL_A من العمال الريفيين ينتجون $O'T$ من الطعام، يتم اقتسامه بشكل متساو على شكل OA من الغذاء للشخص الواحد (هذا هو الناتج الوسطي الذي يساوي ($O'T/O'L_A$). إن الناتج الحدي لهؤلاء العمال OL_A هو صفر، كما هو موضح في الرسم السفلي في الشكل (٥٣، ب). وبالتالي فرضية العمالة الفائضة.

يُصور المخطط العلوي الأيسر في الشكل (٥٣، أ) منحنيات الناتج الإجمالي (دالة الإنتاج) للقطاع الصناعي الحديث. ومن جديد، ناتج البضائع المصنعة على سبيل الافتراض (TP_M) هو دالة على مدخل العمالة المتغيرة، L_M، لاحتياطي رأس مال ($\overline{K}$) وتكنولوجية ($\bar{t}$) معينتين على المحاور الأفقية، يعبر عن مقدار العمالة المستخدمة لإنتاج ناتج لنقل أنه $O'TP_1$، باحتياطي رأس المال K_1، بآلاف العمال المدنيين $O'L_1$ (= OL_1). في نموذج Lewis.

يسمح لاحتياطي رأس مال القطاع الحديث بالإزدياد من K_1 إلى K_2 إلى K_3 نتيجة لإعادة استثمار الأرباح من قبل الصناعيين الرأسماليين. هذا سوف يجعل منحنيات الإنتاج الإجمالي في الشكل (٥٣، أ) تتحرك نحو الأعلى من $TP_M(K_1)$ إلى $TP_M(K_2)$ إلى $TP_M(K_3)$.

العملية التي ستولد هذه الأرباح الرأسمالية لإعادة الاستثمار والنمو موضحة في الرسم السفلي الأيسر من الشكل (٥٣، أ). لدينا هنا منحنيات ناتج العمالة الحديثة للقطاع الحديث المشتقة من منحنيات TP_M للرسم العلوي. وفقاً لفرضية أسواق العمالة تامة المنافسة في القطاع العصري تكون منحنيات الناتج الحدي هذه في الحقيقة منحنيات الطلب الحقيقي على العمالة وفيما يلي كيفية عمل المنظومة:

يمثل القطاع OA في الرسوم الدنيا من الشكلين (٥٣ ، أ) و (٥٣ ، ب) المستوى الوسطي لدخل البقاء الفعلي في القطاع الريفي التقليدي. لذلك فإن القطاع OW في الشكل (٥٣ ، أ) هو الأجر الفعلي في القطاع الرأسمالي الحديث. عند هذا الأجر، يفترض أن مورد العمالة الريفية غير محدد أو تام المرونة، كما هو موضح بواسطة منحني وارد العمال الأفقي WS_L .

بعبارة أخرى، فإن Lewis يفترض أنه في الأجر المدني OW الذي يزيد على الدخل الريفي الوسطي OA، يمكن لمُستَخْدمي القطاع الحديث استئجار العدد الذي يريدونه من فائض العمال الريفيين دون الخشية من ارتفاع الأجور. (لاحظ ثانية أن مقدار العمال في القطاع الريفي، الشكل (٥٣ ، ب) يعبر عنه بالملايين بينما في القطاع المدني العصري، الشكل (٥٣ ، أ) يعبر عن وحدات العمالة بالآلاف). إذا أعطينا مورداً ثابتاً من رأس المال K_1، في المرحلة الابتدئية من نمو القطاع العصري، يتحدد منحني الطلب على العمالة بواسطة الناتج الحدي المتراجع للعمالة وموضح بالمنحني المتحدر سلبياً $D_1(K_1)$ في الرسم اليساري الأسفل. نظراً لأن مُستَخدمي القطاع الحديث الرافعين للربح إلى الحد الأقصى يفترض بهم استئجار العمال إلى الحد الذي يكون فيه ناتجهم الطبيعي الحدي مساوٍ للأجر الحقيقي (أي، الحد F من التقاطع الحاصل بين منحنيي الطلب على العمالة والمورد)، فإن إجمالي استخدام القطاع العصري سيكون مساوياً لـ OL_1. سوف يعطى إجمالي ناتج القطاع الحديث ($O'TP_1$) بواسطة المساحة المحددة بالنقاط OD_1FL_1. لذلك فإن حصة هذا الناتج الإجمالي المدفوع للعمال على شكل أجور ستكون مُساوية لمساحة المستطيل $OWFL_1$. سوف يكون ميزان الناتج المبين بالمساحة WD_1F هو الأرباح الإجمالية التي تتراكم للرأسماليين. ونظراً لكون Lewis يفترض بان جميع هذه الأرباح يعاد استثمارها، فإن احتياطي رأس المال الإجمالي في القطاع الحديث سوف يرتفع من K_1 إلى K_2 .

احتياطي رأس المال الأكبر هذا يسبب ارتفاع منحني الناتج الإجمالي للقطاع الحديث إلى $TP_M(K_2)$، الذي بدوره يحدث زيادة في منحني طلب الناتج الحدي للعمالة. هذا الانتقال نحو الخارج في منحني الطلب على العمالة موضح بالخط $D_2(K_2)$ في النصف الأسفل من الشكل (٥٣ ، أ). سوف ينشأ مستوى استخدام قطاع عصري متوازن جديد عند النقطة G مع عدد OL_2 من العمال المستخدمين الآن. يرتفع الناتج الإجمالي إلى $O'TP_2$ أو OD_2GL_2 بينما تزداد الجور والأرباح الإجمالية إلى $OWGL_2$ و WD_2G على التوالي. من جديد، يعاد استثمار هذه الأرباح (WD_2G) الأكبر، مما يزيد إجمالي احتياطي رأس المال إلى K_3، محركاً منحنيي

الناتج الإجمالي والطلب على العمالة إلى $TP_M(K_3)$ وإلى $D_3(K_3)$ على التوالي. ورافعاً معدل استخدام القطاع الحديث إلى OL_3.

إن هذه العملية لنمو البقاء الذاتي للقطاع الحديث وتوسيع الاستخدام يفترض استمرارها حتى امتصاص كافة العمالة الريفية الفائضة في القطاع الصناعي الجديد. منذ ذلك الحد فصاعداً يمكن سحب العمال الإضافيين من القطاع الزراعي بتكلفة أعلى فقط لإنتاج الطعام الضائع لأن نسبة العمالة إلى الأرض المنخفضة تعني بأن الناتج الحدي للعمالة الريفية لم يعد صفراً. هكذا، يصبح منحني مورد العمالة منحدر إيجابياً مع استقرار نمو أجور واستخدام القطاع العصري. سيكون التحول البنيوي للاقتصاد قد حدث مع تحول ميزان النشاط الاقتصادي من الزراعة الريفية التقليدية إلى الصناعة المدنية العصرية.

٢٥٣ ـ نظرية التبعية الاستعمارية الجديدة:

The Neo colonicol Dependence Model

إن الاتجاه الرئيسي الأول الذي نسميه نظرية التبعية الاستعمارية الجديدة هو نماء غير مباشر للتفكير الماركسي. إنه يعوز وجود واستمرار تخلف العالم الثالث بشكل أساسي إلى الانبثاق التاريخي لنظام رأسمالي دولي عالي يتسم بعدم المساواة من العلاقات بين البلدان الغنية والبلدان الفقيرة. سواء لكون الأمم الغنية استغلالية عمداً أم لكونها مهملة عن غير قصد، فإن الوجود المشترك للأمم الغنية والفقيرة في نظام دولي تسوده مثل تلك العلاقات غير المتساوية في القدرة ما بين المركز center (البلدان المتطورة) والمحيط periphery (البلدان الأقل نمواً) يجعل المحاولات التي تقوم بها الأمم الفقيرة لكي تكون معتمدة على نفسها ومستقلة صعبة وحتى مستحيلة أحياناً. بعض الفئات في البلدان النامية (تشمل ملاك الأراضي الكبار، المقاولون، القادة العسكريون، التجار، والمسؤولين الحكوميين ذوي الرواتب، وقادة نقابات العمال) الذين يتمتعون بمداخيل مرتفعة ووضع اجتماعي وسلطة سياسية تشكل طبقة نخبة صغيرة حاكمة اهتمامها الرئيسي، سواء عن علم أم عن جهل، هو في دوام النظام الدولي الرأسمالي في عدم المساواة والانسجام الذي يكافؤون من قبله. إنهم بشكل مباشر وغير مباشر يخدمون (يهيمن عليهم) ويكافؤون من قبل (يتكلون على) فئات السلطة الدولية ذات المصلحة الخاصة التي تشمل الشركات متعددة الجنسيات، وكالات المساعدة الدولية المتبادلة، وصندوق النقد (صندوق النقد الدولي IMF)، التي ترتبط بالولاء أو التمويل بالبلدان الرأسمالية الغنية. إن أنشطة وآراء النخبة تخدم في أغلب الأحيان في منع أي مجهولات أصيلة للإصلاح

يمكن أن تعود بالنفع على المجموع الأوسع من السكان. حتى أنها في بعض الحالات تؤدي بشكل فعلي إلى مستويات أدنى من المعيشة وإلى استمرار التخلف.

باختصار، إن الفكرة الماركسية الجديدة، الاستعمارية الجديدة للتخلف تشكل جزءاً كبيراً من اقتصادات العالم الثالث التي تزداد سوءاً نتيجة سياسات البلدان الرأسمالية الصناعية المتواجدة في النصف الشمالي من الكرة الأرضية وامتداداتها في شكل مجموعات نخبة أو وكلاء محليين صغيرة لكنها قوية في البلدان الأقل تطوراً. وهكذا، فإن التخلف ظاهرة محرضة خارجياً، بالمقارنة مع تركيز نظريات المراحل الخطية والتحول البنيوي على القيود الداخلية من قبيل الوفورات والاستثمار غير الكافيين أو عدم توفر التعليم والمهارات. لذلك يتطلب الأمر نضال ثوري أو على الأقل عمليات إعادة هيكلة كبرى للنظام الرأسمالي العالمي من أجل تحرير أمم العالم الثالث التابعة من السيطرة الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة لمضطهديهم من العالم الأول والمحليين. وإن أحد أهم التصريحات قوة لمذهب فكر التبعية الدولية أدلى به ثيوتونيودوس سانتوس Theotonio Dos Sontos :

إن التخلف، بغض النظر عن تشكيله حالة تخلف سابقة للرأسمالية، هو إلى حد ما نتيجة وشكلاً خاصاً من التنمية الرأسمالية المعروفة بالرأسمالية التابعة . . . إن التبعية حالة تكييف يتم فيها تكييف اقتصاديات مجموعة من البلدان عن طريق تطور وتوسع دول أخرى. إن علاقة التبعية البينية بين اقتصاديين أو أكثر أو بين مثل تلك الاقتصادات ومنظمة التجارة العالمية تصبح علاقة تبعية عندما تستطيع بعض البلدان التحدد من خلال الدفع الذاتي في الوقت الذي يمكن فيه للبلدان الأخرى، التي في حالة تبعية، أن تتوسع فقط كانعكاس لتوسع البلدان المهيمنة، وهذا الأمر قد يكون له آثاراً إيجابية أو سلبية على نموها المباشر، وفي أي من الحالتين فإن حالة التبعية الأساسية تجعل هذه البلدان في آن واحد متخلفة ومستقلة. وتنعم البلدان المهيمنة بتفوق تكنولوجي وتجاري ورأسمالي وسياسي واجتماعي على البلدان التابعة ـ ويتغير شكل هذا التفوق وفقاً للخطة التاريخية الخاصة ـ ولذلك يمكنها استغلالها، وتستخلص جزءاً من الفائض المنتج محلياً. تعتمد التبعية إذاً على تقسيم دولي للعمالة مما يسمح بحدوث التنمية الصناعية في بعض البلدان بينما يقيدها في بلدان أخرى، والتي يتكيف تقدمها من قبل مراكز السلطة في العالم ويخضع لها.

الأمر الغريب أن تصوراً مشابهاً جداً، لكن من الواضح أنه غير ماركسي قدمه البابا جون بول الثاني (Pope John Paul II) في رسالته العامة واسعة الاقتباس للعام 1988 (وهي تعبير

رسمي مسهب للتعاليم البابوية) Sollicitude rei socialis (الاهتمامات الاجتماعية للكنيسة) الذي أعلن فيه:

«على المرء أن يشجب وجود آليات اقتصادية، مالية واجتماعية والتي على الرغم من كونها يديرها الأشخاص، إلا أنها في أغلب الأحيان تعمل على نحو آلي تقريباً، مبرزة بهذا الشكل حالة الثراء بالنسبة للبعض والفقر للبقية. إن هذه الآليات، التي يناور بها مباشرة أو بشكل غير مباشر من قبل البلدان الأكثر تطوراً، والتي بعملها ذاته، تؤيد مصالح الأشخاص الذين يناورون بها. لكنها في نهاية الأمر تخنق أو تكيف اقتصاديات البلدان الأقل نمواً».

٢٥٤ ـ نظرية المنهج الخاطئ: The Folse paradigmtheory:

هنالك طريقة ثابتة وأقل تطرفاً للتبعية الدولية للتنمية، والتي يمكننا أن ندعوها نموذج المنهج الخاطئ، وهي تعزو تخلف العالم الثالث للمشورة الخاطئة وغير المناسبة التي يقدمها مستشارون دوليون «خبراء» حسنوا القصد لكنهم في أغلب الأحيان، غير مطلعين، منحازين ومرتكزين حول العرق من وكالات مساعدة الدول المتطورة والمنظمات المانحة متعددة الجنسيات. يقدم هؤلاء الخبراء مفاهيم معقدة، وبنى نظرية براقة، ونماذج قياس اقتصادية معقدة للتنمية والتي تؤدي في الأغلب إلى سياسات غير مناسبة أو غير صحيحة. ونظراً للعوامل المؤسساتية مثل الدور المركزي والبارز الليونة للبنى الاجتماعية التقليدية (القبيلة، الطائفة، الطبقية إلخ). ملكية الأرض غير المتساوية بشكل كبير وحقوق الملكية الأخرى، السيطرة غير المتناسية من قبل النخب المحلية على الأصول المالية المحلية والدولية، والوصول غير المتساوي جداً للقروض. هذه السياسات، التي تستند، كما هي حالها دوماً إلى النماذج السائدة، وهي نماذج العمالة الفائضة من نوع Lewis أو نماذج التحول البنيوي من نوع Chinery، تخدم في الكثير من الحالات فقط المصالح المكتسبة لفئات السلطة الماثلة، بنوعيها المحلي والعالمي.

إضافة إلى ذلك، واستناداً إلى هذه المناقشة، فإن المفكرين الجامعيين البارزين، وأعضاء اتحادات التجارة، واقتصاديو الحكومة المستقبليون رفيعي المستوى، والعاملين المدنيين الآخرين، يحصلون على تدريبهم جميعاً في مؤسسات الدول المتقدمة حيث تقدم لهم دون علمهم جرعة ضارة من المفاهيم الأجنبية ونماذج نظرية براقة لكنها غير قابلة للتطبيق. ولكونهم لديهم القليل من المعرفة النافعة فعلاً أو ليس لديهم أية معرفة في الواقع لتمكنهم من

الإمساك بشكل فعال بمسائل التنمية الفعلية ، فإنهم يميلون على الأغلب إلى أن يصبحوا معتذرين جاهلين أو معارضين للنظام المماثل للسياسات النخبوية والبنى المؤسساتية في مناهج الاقتصاد الجامعية ، مثلاً ، يستتبع هذا من الناحية النموذجية استمرار تعليم الكثير من المفاهيم والنماذج الغربية عديمة الصلة ، بينما في النقاشات المتعلقة بسياسة الحكومة يعطي المزيد من التأكيد على المحاولات الجارية لقياس نسب ناتج رأس المال ، ولزيادة نسب الوفورات والاستثمار ، أو رفع معدلات نمو الناتج الإجمالي القومي إلى الحد الأقصى .

نتيجة لذلك ، فإن الإصلاحات المؤسساتية والبنيوية المطلوبة ، والتي قد درسنا العديد منها يتم تجاهلها أو أنها تعطى اهتماماً سطحياً .

٢٥٥ ـ نظرية التنمية الثنائية : The dualistic development theory :

وهي فكرة عالم مزدوج المجتمعات ، عالم أمم غنية وأمم فقيرة وفي البلدان النامية ، جيوب من الثروة ضمن مساحات واسعة من الفقر . إن الثنائية Dualism مفهوم واسع النقاش في اقتصاد التنمية . وهو يمثل وجود واستمرارية الإختلافات المتزايدة بين الأمم الغنية والفقيرة والشعوب الغنية والفقيرة على أصعدة مختلفة . يضم مفهوم الثنائية بشكل خاص أربعة عناصر أساسية :

1 ـ يمكن أن تتعايش مجموعات مختلفة الأحوال بعضها «متفوق» وبعضها الآخر «متخلف» في حيز معين . تشمل أمثلة عنصر الثنائية فكرة Lewis لتعايش طرق الإنتاج الحديثة والتقليدية في القطاعين المدني والريفي : تعايش النخب المثقفة رقيقة التعليم مع جماهير كبيرة من الناس الفقراء الأميين ، وفكرة التبعية للتعايش المشترك للأمم الصناعية القوية والغنية مع المجتمعات الريفية الضعيفة والمسلوبة في الاقتصاد الدولي .

2 ـ هذا التعايش مزمن وليس مجرد تعايش عابر . إنه ليس ناتجاً عن ظاهرة مؤقتة ، يمكن فيها في تلك الحالة للزمن أن يزيل التضارب بين العنصرين المتفوق والمتخلف . بتعبير آخر ، إن التعايش الدولي بين الثروة والفقر ليس مجرد ظاهرة تاريخية يتم تقويمها في الزمن المناسب . على الرغم من أن كلاً من نظرية مراحل النمو ونماذج التغير البنيوي تبدي مثل تلك الفرضية بشكل ضمني ، ويبدو أن حقائق حالات عدم المساواة المتنامية تدحضها .

3 ـ إن درجات التفوق أو الدونية لا تعجز عن إبداء أية علامات على التضاؤل فقط ، بل حتى أنها ذات نزوع متأصل إلى الزيادة . فعلى سبيل المثال ، يبدو أن هوة الإنتاجية بين العمال في البلدان المتطورة ونظرائهم في غالبية البلدان الأقل تطوراً تتسع بمرور السنين .

4 - إن العلاقات المتبادلة ما بين عناصر التفوق والدونية هي على ذلك الشكل بحيث يعمل وجود العناصر المتفوقة القليل أو لا يعمل شيئاً لرفع العنصر المتخلف ، هذا إذا وضعنا جانباً من إضعافه له . . إنه قد يعمل فعلياً على دفعه نحو الأسفل - لكي «يوسع تخلفه» .

٢٥٦ - نظرية الخصخصة والأسواق الحرة :

Privatization & Free Markets theory:

في الثمانينات من القرن العشرين جلب الصعود السياسي للحكومات المحافظة في الولايات المتحدة ، كندا ، بريطانية ، وألمانية الغربية معه ثورة كلاسيكية جديدة مضادة في النظرية والسياسة الاقتصادية . لقد أيدت هذه الثورة المضادة الاقتصاديات الكبيرة لجهة العرض وخصخصة الشركات العامة في الأمم المتطورة ونادت بتفكيك الملكية العامة ، والتخطيط الحكومي وتنظيم الحكومة للأنشطة الاقتصادية في البلدان النامية . لقد حاز الكلاسيكيون الجدد على أصوات مسيطرة على لوائح الوكالتين العالميتين الماليتين الأكثر - البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبالتزامن ومع إزالة التأثير المتزامن للمنظمات مثل منظمة العمل الدولية (ILO) ، وبرنامج التنمية التابع للأمم المتحدة (UNDP) ، ومؤتمر الأمم المتحدة حول التجارة والتنمية (UNCTAD) ، التي تمثل بشكل أكثر اكتمالاً وجهات نظر وفود العالم الثالث كان من المحتوم أن تحدي السوق الحر المحافظ الجديد للنقاشات التدُّخلية لمنظري التبعية سوف يستجمع القوة المحركة له .

إن الحجة المركزية للثورة الكلاسيكية المضادة الجديدة هي في أن التخلف ينتج عن التخصيص السيئ للموارد نتيجة لسياسات التسعير غير الصحيحة والتدخل الحكومي الزائد من قبل حكومات العالم الثالث مفرطة النشاط . عوضاً عن ذلك ينافس رواد مدرسة الثورة المضادة ، بما فيهم اللورد بيتر باور Lord Peter Bauer ، دي باك لال Deepalc Lal ، آيان ليتل Ian Little ، هاري جونسون Harry Johnson ، بيلابالاسا Bela Balassa ، جوليان سايمون Julian Simon ، ياغديش باغواتي Jagdish Bhagdashi ، وآن كرويفر Ann Kreuger بأن هذا التدخل الحكومي بالذات في النشاط الاقتصادي هو الذي يبطئ سرعة النمو الاقتصادي . ويناقشه المحافظون الجدد بالسماح للأسواق التنافسية الحرة في الإزدهار وخصخصة المشاريع المملوكة من قبل الدولة ، وتعزيز التجارة الحرة وتوسيع التصدير ، والترحيب بالمستثمرين من البلدان المتقدمة ، والتخلص من زيادة الضوابط الحكومية وتثبيت الأسعار في الوساطة التجارية ، والمنتج والأسواق المالية فإنه سيتم تحفيز كل من

الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي. وخلافاً لمزاعم منظري التبعية، فإن الثوريون المضادون الكلاسيكيون الجدد يناقشون بأن العالم الثالث (حتى أن الكثير منهم لا يقبلون بهذا المصطلح) متخلف ليس بسبب الأنشطة اللصوصية للعالم الأول والوكالات الدولية التي يسيطر عليها، بل عوضاً عن ذلك بسبب القبضة الشديدة للدولة والفساد، وعدم الكفاءة وانعدام الحوافز الاقتصادية التي تخترق اقتصادات الأمم النامية. المطلوب إذاً ليس إصلاح النظام الاقتصادي الدولي أو إعادة هيكلة الاقتصادات النامية الثنائية أو زيادة في المساعدة الخارجية أو محاولات لضبط النمو السكاني أو منظومة تخطيط مركزية أكثر فعالية. إن الأمر خلاف ذلك هو ببساطة مسألة تغير الأسواق الحرة واقتصاديات عدم التدخل في سياق الحكومات المتساهلة التي تسمح لـ «سحر السوق» و «اليد الخفية» لأسعار السوق بتوجيه توزيع الموارد وتحفيز التنمية الاقتصادية. إنهم يشيرون في ذلك إلى كل من نجاح بلدان مثل كوريا الجنوبية، تايوان، هونغ كونغ، وسنغافورة كأمثلة على «السوق الحرة» (مع أنه، كما سنرى لاحقاً، فإن هذه النمور الآسيوية بعيدة عن النموذج الدولي الحر الذي نسبه إليهم المحافظون الجدد) وإلى إخفاقات الاقتصادات العامة التدخلية لأفريقيا وأمريكا اللاتينية.

٢٥٧ ـ نظرية النمو الكلاسيكية الجديدة التقليدية (القديمة):

Traditional (old) Neoclassical Growth theory:

ركن أساسي آخر لفرضية السوق الحرة الكلاسيكية الجديدة يتمثل في تأكيد أن تحرير (فتح) الأسواق الوطنية يجتذب استثماراً محلياً وخارجياً إضافياً، وبالتالي يزيد من معدل تراكم رأس المال. وهذا يعادل في اصطلاحات نمو الناتج القومي الإجمالي رفع معدلات الإدخارات المحلية. مما يعزز نسب رأس المال ـ العمالة والدخول الفردية في البلدان النامية ضعيفة رأس المال. إن النماذج الكلاسيكية الجديدة التقليدية للنمو هي امتداد مباشر لنموذجي هارود ـ دومار ـ وسولو Solow، الّذين يؤكدان كلاهما على أهمية الوفورات.

واستناداً إلى نظرية النمو الكلاسيكية الجديدة التقليدية ينتج نمو الناتج عن عامل أو أكثر من بين ثلاثة عوامل: الزيادات في كمية ونوعية العمالة (من خلال النمو السكاني والتعليم)، الزيادات في رأس المال (من خلال الإدخار والاستثمار) والتحسينات في التكنولوجية.

إن الاقتصادات المغلقة (وهي تلك الاقتصادات التي ليس لها نشاطات خارجية) ذات معدلات الإدخارات المنخفضة (مع بقاء الأمور الأخرى على حالها) تنمو ببطء أكثر على المدى القصير من تلك الاقتصادات ذات معدلات التوفير العالمية، وتميل إلى الاقتراب من معدلات

الدخل الفردي الأدنى. لكن الاقتصادات المنفتحة (وهي تلك الاقتصادات ذات التجارة والاستثمار الأجنبي، إلخ) فهي تمر في تقارب الدخل في مستويات أعلى مع تدفق رأس المال من البلدان الغنية إلى البلدان الفقيرة حيث تكون نسب رأس المال ـ العمالة أدنى وبالتالي تكون العائدات من الاستثمارات أعلى.

بالنتيجة، فإن خرق حكومات البلدان الأقل نمواً تعيق النمو في الاقتصادات الراكدة للعالم الثالث.

٢٥٨ ـ نظرية النمو الجديدة: **The New Growth theory**:

أدى ضعف أداء النظريات الكلاسيكية الجديدة في إضاءة مصادر النمو الاقتصادي طويل الأمد إلى عدم قبول عام للنظرية التقليدية. في الواقع، استناداً إلى النظرية التقليدية ليست هنالك صفة فطرية في الاقتصادات تجعلها تنمو على مدى فترات زمنية ممتدة. تهتم الأدبيات عوضاً عن ذلك بالعملية الديناميكية التي تقارب نسب رأس المال ـ العمالة من خلالها معدلات التوازن على المدى البعيد. في غياب «الصدمات» الخارجية أو التغيير التكنولوجي، فإن جميع الاقتصادات سوف تقارب النمو الصفري. وبالتالي فإن الناتج القومي الإجمالي المرتفع للفرد يعتبر ظاهرة مؤقتة ناتجة عن تغير في التكنولوجية أو عملية موازنة قصيرة الأمد والتي يقارب الاقتصاد فيها توازنه بعيد الأمد. من غير المفاجئ أن متن النظرية هذا يخفق في إعطاء تفسير مقبول للسرعة الثابتة بشكل كبير للنمو التاريخي في الاقتصادات حول العالم.

إن أية زيادات في الناتج القومي الإجمالي لا يمكن نسبها إلى التعديلات قصيرة الأجل في مخازين إما العمالة أو رأس المال تُنسب إلى فئة ثالثة، يشار إليها عادة على انها فضالة سولو (Solow residual). هذه الفضالة، على الرغم من اسمها، مسؤولة عن قرابة 50% من النمو التاريخي في الأمم الصناعية. بطريقة خاصة نوعاً ما، تعزو النظرية الكلاسيكية الحديثة مجمل النمو الاقتصادي إلى عملية «خارجية» أو عملية تقدم تكنولوجي مستقلة. مع أن هذه الطريقة معقولة بديهياً إلا أنها تحتوي على عائقين على الأقل لا يمكن تذليلها. أولاً، باستخدام الإطار الكلاسيكي الجديد، من المستحيل تحليل محددات التقدم التقني لكونه مستقل تماماً عن قرارات العوامل الاقتصادية، وثانياً، تخفق النظرية في تفسير الاختلافات الكبيرة في الفضالات بين البلدان ذات التكنولوجيات المتشابهة. بتعبير آخر، توفير قدر كبير من الثقة في العملية الخارجية المستوعبة بشكل ضعيف التي يتوفر لها القليل من الدعم النظري أو التجريبي.

لقد تكشف عدم الانبهار بالنماذج الكلاسيكية الجديدة التقليدية للنمو الاقتصادي خلال أواخر الثمانيات وأوائل التسعينات من القرن العشرين مع تصاعد أزمة ديون العالم الثالث وأصبح من الواضح بشكل متزايد على أن النظرية التقليدية كانت في حالة ضياع لتفسر التفاوتات في الأداء الاقتصادي بين البلدان. استناداً إلى النظرية الكلاسيكية الجديدة فإن المعدلات المنخفضة لنسب رأس المال ـ العمالة لبلدان العالم الثالث تعد بمعدلات عائد من الاستثمار عالية بشكل استثنائي. إن إصلاحات السوق الحرة المفروضة على البلدان مرتفعة الديون من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي يجب أن تكون قد سرعت بهذا الشكل الاستثمار الأعلى، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستويات المعيشة. مع ذلك، وحتى بعد التحرير الموصوف للتجارة والأسواق المحلية، فإن العديد من البلدان الأقل نمواً قد خبرت القليل من النمو أو لم تختبر هذا النمو وفشلت في اجتذاب استثمار أجنبي جديد أو وقف هروب رأس المال المحلي. لقد ساعد السلوك غير السوي لتدفقات رأس المال في العالم الثالث (من الأمم الفقيرة إلى الغنية) في تقديم الحافز لتطوير طريقة خامسة جديدة ومحتملة لاقتصاديات النمو والتنمية: مفهوم النمو الداخلي، أو ببساطة أكثر، نظرية النمو الجديدة. إن طريقة النمو الجديدة، في الوقت الذي لا تزال فيه عالية الانتقائية بطبيعتها وليست على ذات الدرجة من التطور التام للطرق الأربعة السابقة، تمثل مكوناً أساسياً لنظرية التطور البازغة للتسعينات من القرن العشرين.

٢٥٩ ـ نظرية النمو الداخلي : Endogenous Growth theory :

تقدم نظرية النمو إطاراً نظرياً لتحليل النمو الداخلي، نمو الناتج القومي الإجمالي الثابت الذي يقرره النظام الحاكم لعملية الإنتاج. بالمقارنة مع النظرية الكلاسيكية الجديدة التقليدية، فإن هذه النماذج ترى نمو الناتج القومي الإجمالي على أنه نتيجة طبيعية للتوازن بعيد المدى. إن الدوافع الرئيسية لنظرية النمو الجديدة هي لشرح كلاً من فروق معدل النمو عبر البلدان والنسبة الأكبر للنمو الملاحظ.

تحمل نماذج النمو الداخلي بعض التشابه البنيوي مع نظيراتها الكلاسيكية الحديثة، لكنها تختلف بشكل كبير في الفرضيات المؤسسة لها والنتائج المستقاة منها. تنشأ الفروق الأكثر أهمية من ثلاثة عوامل: فنماذج النمو الداخلي تهمل النظرية الكلاسيكية الجديدة للعوائد الحدية المتضائلة للاستثمارات الرأسمالية، وتسمح للعائدات المتزايدة في التصاعد في الإنتاج الإجمالي، وتركز بشكل متكرر على دور الأمور الخارجية في تحديد معدل العائد على

الاستثمارات الرأسمالية. وبينما لا تزال التكنولوجية تلعب دوراً هاماً في هذه النماذج، إلا أنها ليست ضرورية من أجل توضيح النمو على المدى البعيد.

مع أن نظرية النمو الجديدة تعيد التأكيد على أهمية المدخرات لتحقيق النمو السريع في العالم الثالث، إلا أنها تؤدي كذلك إلى مضامين عديدة للنمو ذات تعارض مباشر مع النظرية التقليدية. أولاً، ليست هنالك قوة دافعة تؤدي إلى توازن معدلات النمو بين الاقتصادات المغلقة؛ تبقى معدلات النمو القومية ثابتة وتختلف بين البلدان اعتماداً على معدلات الإدخار القومية والمستويات التكنولوجية. أضف إلى ذلك، ليس هنالك نزوع معدلات الدخل الفردي في البلدان ضعيفة رأس المال إلى مجاراة المعدلات في البلدان الغنية التي تتمتع بنفس معدلات الإدخار. إحدى النتائج الخطيرة لهذه الحقائق أن التراجع المؤقت أو المتطاول في أحد البلدان يؤدي إلى زيادة دائمة في هوة الدخل بينه وبين البلدان الأكثر غنى، لكن ربما كان المظهر الأكثر أهمية لنماذج النمو الداخلي في أنها تساعد في توضيح تدفقات رأس المال الدولية غير السوية اليت تفاقم من الفروق بين العالم الول والعالم الثالث. إن معدلات العائد العالية المحتملة من الاستثمار الذي تقدمه البلدان النامية بنسب رأسمال ـ عمالة معتدلية تحميها إلى حد كبير المعدلات الأدنى للاستثمارات التكميلية في رأس المال البشري (التعليم)، البنية التحتية، أو البحث والتطوير (R & D).

والبلدان الفقيرة تستفيد بدورها بشكل أقل من المكاسب الاجتماعية الأوسع المرافقة لكل من هذه الأشكال البديلة للإنفاق الرأسمالي. نظراً لكون الأفراد يتلقون مكسباً شخصياً من الأشياء الخارجية الإيجابية المولدة بواسطة استثماراتهم الخاصة بهم، فإن السوق الحر يؤدي إلى تراكم رأس مال تكميلي أقل من المعدل الأمثل.

في المواضع التي تولد فيها الاستثمارات المتممة منافع اجتماعية وكذلك خاصة، يمكن للحكومات تحسين كفاءة توزيع الموارد عن طريق تقديم البضائع العامة (البنية التحتية) أو تشجيع الاستثمار الخاص. وهكذا بالمقارنة مع النظريات الكلاسيكية الجديدة للثورة، المضادة، فإن نماذج النمو الداخلي تقترح دوراً فعالاً لسلياسة العامة في تعزيز التنمية الاقتصادية. على الرغم من كون نظرية النمو الداخلي تبقى بطرق شتى عميقة التجذر في التقليد الكلاسيكي الجديد؛ إلا أنها تمثل ابتعاداً عن التنسك الصارم بمبدأ الأسواق الحرة والحكومات غير الفاعلة.

من المساوئ الهامة لنظرية النمو الجديدة أنها تبقى معتمدة على عدد من الفرضيات الكلاسيكية الجديدة التقليدية الملائمة في أغلب الأحيان لاقتصادات العالم الثالث .

إن النمو الاقتصادي في البلدان النامية تعوقه في أغلب الأحيان حالات عدم الكفاءة الناشئة عن ضعف البنية التحتية ، الهياكل المؤسساتية غير الفعالة ، وأسواق رأس المال والبضائع غير التامة . نظراً لكون نظرية النمو الداخلي تتجاهل هذه العوامل المؤثرة جداً ، فإن إمكانية تطبيقها لدراسة التنمية الاقتصادية محدودة ، خصوصاً عندما يدخل في الموضوع مقارنات بين البلدان . فعلى سبيل المثال ، تخفق النظرية الماثلة في تعليل المعدلات المتدنية لاستثمار المصانع في البلدان منخفضة الدخل حيث يندر رأس المال . في الواقع ، يمكن أن تكون بنى الحوافز الضعيفة على نفس القدر من المسؤولية فيما يخص النمو المتباطئ للناتج القومي الإجمالي كما هي مسؤولة عن المعدلات المتدنية للإدخار وتراكم رأس المال . عدم الكفاءات التوزيعية مألوفة بالنسبة للاقتصاديات التي تمر في الانتقال من الأسواق التقليدية إلى الأسواق التجارية . لكن تأثيرها على النمو قصير ومتوسط الجل قد تم تجاهله نظراً لتركيز النظرية الجديدة المفرط على محددات معدلات النمو طويل الأمد .

الفصل الحادي والثلاثون
نظريات التغير الاجتماعي

تقسم نظريات التغير الاجتماعي إلى الأنواع التالية :

٢٦٠ ـ نظرية هربرت سبنسر Herbert Spencer Theory :

ركز سبنسر على الادراك الكلي في الجانب التطويري، حيث أسند تغير البناءات الاجتماعية وتطورها إلى عمليتين تطوريتين تعودان دائماً إلى التغير أولهما عملية النمو التحليلي أي النمو من الداخل، وهي العملية التي تخلق بها أشكالاً أكثر تعقيداً من أشكال بسيطة. أما العملية الثانية فتمكن من النمو عن طريق الاندماج، وهي اندماج وحدات صغيرة ومتباينة في كل أكبر، وهو يؤكد أن مصادر هاتين العمليتين تكمن في التغيرات الخارجية في البيئة الأيكولوجية أو العالم اللاعضوي والتغيرات الداخلية وهي التي تتعلق بخصائص الأفراد وتشتمل على سماتهم الفيزيقية ودرجات القوة والنشاط والتحمل. وهنا يؤكد بناء على المماثلة أن الكائن العضوي البيولوجي يحتاج إلى وظائف تؤديها إنساق معينة. ولذلك يكون من الضروري بالتالي أن يحتاج بناء المجتمع لهذه الوظائف وإلى انساق تتخصص في أدائها. ومن ثم كان تأكيده بأن كلا المجتمعين البسيط والمعقد يحتاج إلى أداء وظيفة معينة تسهم في تحقيق بقائه حياً. ويعد هذا العالم من أوائل الرواد الذين استخدموا مصطلح البناء الاجتماعي في مماثلاته بين البناء العضوي وفوق العضوي والتطور لكي يوضح لنا ما يعنيه ببناء المجتمع. وهو في ذلك يذهب إلى أن المجتمع ينتظم على نفس نسق الفرد وعلى غراره تماماً حتى أننا لا نستطيع أن ندرك ما هو أبعد من ذلك في المماثلة التي أشار فيها إلى نفس التعريف للحياة على كليهما. وحينما ندرك أن المجتمع عنده يمر خلال مراحل النمو والنضج والهرم، وأن هذا النمو يستند لنفس المبادئ التي تحدد التحولات التي تمر بها النظم العضوية وغير العضوية. وقد تعرض فهم سبنسر للبناء الاجتماعي على هذا النحو والمماثلة للنقد. إذ ذهب «ألبو سمول» Albion Small إلى أن سبنسر لم يوفق في تفسيراته المتعلقة بالمجتمع.

وقد صاغ سبنسر تصنيفه للمجتمعات على اعتبارين أساسيين هما :

١ ـ من ناحية التكوين المورفولوجي : ففي المجتمعات البسيطة والمجتمعات المركبة ، نجد أن الوحدات الاجتماعية أو التجمعات البشرية متجانسة ثم تأخذ هذه المجتمعات في النمو كالجسم الحي وتأخذ في الارتقاء كما يرتقي الكائن الحي . فينتقل آنذاك إلى درجة من التنوع والتعقيد في الوظائف والظواهر والنظم ، ثم تأخذ في الاستقرار أو الاتحاد بين هذه التجمعات للوصول إلى الأرقى وتتوالى هذه العمليات . وتنتقل هذه المجتمعات من الشكل البسيط إلى مجتمعات مركبة ومعقدة .

٢ ـ أما من ناحية التقسيم الفيزيولوجي «الوظيفي» : حيث يكون الناس بهذه المجتمعات ممن يعيشون على القتال (المجتمعات الحربية) ومنهم من يعيش لأجل مكافحة متاعب الحياة ، وليس لهم من عناية إلا العمل وهي المجتمعات الصناعية .

الفكرة الأساسية عند سبنسر هي أن المجتمعات تنتقل من حالة التجانس Homogeous إلى حالة اللاتجانس . فالمجتمع البدائي يتكون عادة من مجموعة متجانسة من الأفراد حيث يقوم كل فرد بوظائف غير محدودة وغير متخصصة ، فكل منهم يشترك في كل الأعمال من إعداد الطعام والدفاع عن الجماعة والأفراد هنا متماثلون من حيث نسبة كل منهم إلى المجتمع وحاجاته ، ولكن بارتقاء الطبيعة يظهر التوازن بين الأفراد فتظهر حالة من التفرد والاستقلالية والتباين Differenation في الحياة الاجتماعية . وبموجب هذا تنتقل الوظائف الاجتماعية من التعميم غير المحدود إلى التخصص . ومن البساطة إلى التعقيد ويكاد يجمع مؤرخو النظرية السسيولوجية على أن علم الاجتماع لدى هربرت سبنسر كان بمثابة تمهيد لنظرية التكامل [١] .

٢٦١ ـ نظرية أميل دوركايم Emile Dur Kheim Theory :

اهتم دوركايم بتحليل العلاقات بين المؤسسات الاجتماعية بعضها مع بعض وعلاقاتها بالإطارات الاجتماعية حيث رأى من المستحيل فهم الحقائق الاجتماعية مثل الدين والقانون والأخلاق والاقتصاد دون فهم علاقتها بعضها لبعض داخل الإطار الاجتماعي الذي نشأت وتطورت فيه .

وضع دوركايم قواعد المنهج السوسيولوجي ويتضمن على قوانين ملاحظة الحقائق الاجتماعية وقواعد التمييز بين الحقائق الاجتماعية العادية والمرضية (Normal and

(١) د . فادية عمر الجولاني : التغير الاجتماعي : مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغير ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ ، ص ١٥٧ .

Pathological) وقواعد تصنيف المجتمعات إلى نماذج أو أنواع (Types Species) كذلك وضع قواعد تفسير الحقائق الاجتماعية وفحص التفسيرات السوسيولوجية ـ كما وضع قواعد دراسة جوانب خاصة من التضامن الاجتماعي التي تضمنت على عدة دراسات منها :

أولاً : دراسة تقسيم العمل في المجتمع The Division of Labour in Society

ثانياً : دراسة الانتحار Sueicide .

ثالثاً : الأشكال أو الصور الأولية للحياة الدينية The Elementary Forms of the Religions Life .

ونظراً لضيق مجال هذه الدراسة فسنقتصر هنا على مناقشة الأبعاد الاقتصادية في تفكير دوركايم ويتضمن تحليلاً صافياً لتقسيم العمل في المجتمع .

اعتمد دوركايم في دراسة تقسيم العمل على ملاحظة ووصف وتحديد ومقارنة الحقائق الاجتماعية بالإضافة إلى تحليل البناء الوظيفي Structural - Functional للمجتمع والتحليل التاريخي للحقائق الاجتماعية Social Facts . مع دراسة طبيعة ووظيفة هذه الحقائق ، ووضعها في نماذج خاصة من المجتمعات التي نجدها أشياء (الحقائق الاجتماعية) خارجة ومستقلة عن أفراد المجتمع ، والتي لها من القوة لفرض نفسها على أفراد المجتمع .

فقد قام بتحليل الظواهر الاجتماعية بوجه عام باعتبارها نتائج مصاحبة لتقسيم العمل في المجتمع واستخدام القانون الذي اعتبره مظهراً للحياة الاجتماعية لا يخضع فقط للملاحظة بل هو بمثابة أكثر صور القهر الاجتماعي تنظيماً في تحليله لظاهرة تقسيم العمل . فقد اتسمت دراسته لتقسيم العمل بتحليله لمضمون طبيعة التضامن الاجتماعي في المجتمع Social Solidarity باهتمامه في الكشف عن كيفية التغلب على الظروف والمشاكل التي يعاني منها المجتمع الصناعي الحديث[1] Modern Industrial Society الذي وجد على أنقاض المجتمع القديم .

لهذا فعلم الاجتماع وكما يرى دوركايم من أجل فهم وإعادة بناء هذه المجتمعات بصورة مُرضية . بمعنى أن دوركايم كان مهتماً بدراسة الحقائق الاجتماعية أو المشاكل الإنسانية ليست فقط من أجل فهمها ومعرفتها ، ولكن أيضاً من أجل وضع الحلول لها ذلك إما بالسلوك أو الفعل الاجتماعي Social Action أو بوضع سياسة منظمة ومدروسة لسياسة العامة في المجتمع . وربما هذا ما دعا دوركايم إلى القول : «ما فائدة القيام بالبحث إذا كان من أجل الاهتمام النظري فقط» .

---

(١) د. زينب محمد زهري د. قباري محمد اسماعيل : أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي : مداخل نظرية وعملية ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، ليبيا ، ط ١ ، ١٩٨٥ ، ص ١٩١ .

لقد حاول دوركايم تطبيق هذا الاتجاه في دراساته السوسيولوجية ففي دراسته لتقسيم العمل في المجتمع مثلاً ـ كانت دراسة من أجل أن يؤكد على أن تقسيم العمل في المجتمع هو الأساس الذي تتبلور فيه الحقيقة الأخلاقية Moral Fact في المجتمع .

رأى دروكايم أن التغير السريع في طبيعة تقسيم العمل في المجتمع كان له أثر كبير على تفكك التضامن الاجتماعي وانحلال في الأخلاق والقيم وعدم وجود قواعد معينة للمثل والمعتقدات ، حيث يشعر الأفراد في هذه المجتمعات بالعزلة وعدم الرضى وعدم الراحة (ويعني دوركايم المجتمعات الصناعية الحديثة) بعكس المجتمعات السابقة لهذه المجتمعات .

وقد وضع دوركايم نموذجين من مراحل التطور في المجتمع تماماً كما هو الحال عند هربرت سبنسر :

١ ـ النموذج الأول وهو النموذج الآلي Mechanical Type .

٢ ـ النموذج الثاني وهو النموذج العضوي Organic Type .

استند دوركايم في تقسيم المجتمعات على مفهوم التضامن الاجتماعي Social Soldiarity ويتميز النموذج الآلي من التضامن الاجتماعي بسمات المجتمع البسيط المتجانس وتظهر ظاهرة تقسيم العمل بوضوح بين الجنسين أي بين فئات العمر ، فالتجانس البنائي كان له انعكاس على نوع التضامن القائم وهو التضامن الذي وصفه دوركايم بالتضامن الآلي Mechanical Solidarity ويعتمد على القرابة Kinship بوجه عام . والقرابة هنا لا تعني مجرد تقسيم اجتماعي أو دموي ، وإنما تعني نموذجاً معيناً لتقسيم العمل لعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك من أجل الاكتفاء الذاتي والتوجيه المركزي .

هذا بعكس النوع الثاني من المجتمع فالنموذج العضوي من التضامن الاجتماعي Organic Solidarity يتميز بالتباين ، ففي هذا المجتمع يقوم تقسيم العمل على أساس التخصص واختلافات معقدة ومركبة في المهن Occupations التي تؤدي بدورها إلى وجود جماعات تختلف فيما بينها على أسس اقتصادية ، ويعتمد توازن الجماعات فيه من خلال حاجاتها الاقتصادية والاجتماعية وهي تلك الحاجات التي يتبادلونها حسب المصالح المشتركة عن طريق «نظام اقتصادي» معين يقوم على التخصص .

٢٦٢ ـ نظرية برونسلي مالينوفسكي Bronislaw Malinowski Theory :

يعد مالينوفسكي من الركائز الأساسية للاتجاه الوظيفي إذ يستبدل الغاية البيولوجية بالغاية الاجتماعية . ويعتبر الوظائف متعلقة بالحاجات البيولوجية للكائن الفرد ، وإن المجتمع والثقافة والنظم ما هي إلا وسائل أداء وظيفي تشبع به هذه الحاجات البيولوجية الفردية .

ويرى مالينوفسكي العلاقة بين متغيري الحاجات والوظائف التابعة التي تنتمي إليها هذه الفئات الأدائية متناقضة في اتجاه الحركة الرئيسية ونقطة الإنطلاق بالنسبة لمالينوفسكي تمكن في الفردية النفسية لسبنسر لأنه عالم ذو رؤية ملائمة للأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع وليس للمورفولوجيا أو الأحياء أو علم النفس إذ أنه ينطلق من التكييف والملاءمة البشرية وأيضاً أدائية الثقافة فيتحرك من الحتمية البيولوجية نحو الحتمية الثقافية حيث يكون تكييف الإنسان مع الثقافة أو أنه لا يستطيع تحقيق الإشباع للحاجات البيولوجية بدونها ومن هنا تتحرك الثقافة وأداؤها من متغير تابع إلى متغير مستقل له وجود سابق .

وقد ربط مالينوفسكي بين الثقافة والحاجات البيولوجية ، فالثقافة يجب أن تشبع الحاجات البيولوجية للانسان . ومن جهة أخرى يكون الإنجاز الثقافي عبارة عن تدعيم آلي وتلقائي للفسيولوجيا البشرية لأنه يرتبط بشكل ما بإشباع الحاجات البيولوجية . ولهذا يحدد مفهوم الوظيفة حتى الحضارة بأنها كل طراز من أطرزة الحضارة ، بل وكل عادة من العادات وكل موضوع مادي وكل فكرة معتقد من المعتقدات يحقق إحدى الوظائف الحيوية ليس بالنسبة للثقافة ككل بل وبالنسبة لكل عضو من أعضاء المجتمع سواء من الناحية العقلية أو من الناحية البيولوجية .

ومن هنا يتضح أن هناك علاقات قائمة بين العناصر والسمات الحضارية من جهة وبين الحاجات الإنسانية من جهة أخرى ، وأن كل حاجة إنسانية يقابلها إستجابة ثقافية معينة والمهم هو دراسة الوظائف للحضارة ، فالحاجات الإنسانية للطعام والوقاية استجابات ثقافية .

وبذلك يتضح لنا من تحليل أعمال مالينوفسكي القضايا الأساسية التالية :

أولاً : أن لدى الكائنات البشرية حاجات نحو الطعام والتناسل وأن أي سلوك في المجتمع يجب أن يفهم بالنظر إلى نوع الإشباع الذي يقدمه لهذه الحاجات البشرية .

ثانياً : الثقافة هي أساساً جهاز أدائي من وظائفه الأساسية المساهمة في وضع الإنسان في موقف أكثر تكيفاً بإتاحة إشباع أفضل لهذه الحاجات البيولوجية عن طريق حل المشاكل التي قد تعترض إنجاز الإشباع أو التكييف . وأن ضروب السلوك التي قد يشبعها الكائن البشري في هذه العملية تصبح بالتكرار عادات مكتسبة لها وجود منفصل ومؤكدة عن الدوافع الفسيولوجية .

ثالثاً : إن الثقافة عبارة عن نسق من الجهود والاتجاهات التي يؤدي كل جزء فيها غاية معينة وأنه يوجد نوع من التساند والتكامل بين هذه العناصر المختلفة بحيث تشكل الثقافة نوعاً من الوجود النسقي .

رابعاً : إن الإنسان لا يواجه المشاكل وحده وإنما تقوم أنواع من الجهود والاتجاهات حول وظائف معينة حيث تشكل نظماً مثل العائلة، والمجتمع المحلي، والقبلية.

خامساً : الثقافة كوجود استياتيكي أما إذا نظرنا إليها في عملياتها الديناميكية يمكن أن نحللها إلى جوانب أساسية تشكل وجودها كالتعليم والضبط الاجتماعي والاقتصادي وأنساق المعرفة والعقيدة.

سادساً : إن التغير من الخارج وأساسه ثقافي.

٢٦٣ ـ نظرية رادكليف براون Radcliffe Brown Theory :

قسم رادكليف براون قضايا البناء الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع :

أولاً : المورفولوجيا أو الشكل البنائي الاجتماعي وهي تحدد ذلك التركيب الاستياتيكي لعناصر البناء الاجتماعي.

ثانياً : إن النوع الثاني من القضايا فهي تلك المتعلقة بالفيزيولوجيا الاجتماعية، وهي التي تؤثر على دراسة عملية الإسهام والأداء الوظيفي الذي يشكل الوجود الكلي المتفاعل لهذا الكل.

ثالثاً : أما النوع الثالث فهي قضايا التطور والنمو ويواجهها النسق حينما يكتشف تلقائياً أنه لابد من ضرورة إجراء تغير في أحد عناصره إما تغيراً بنائياً أو وظيفياً محققاً بذلك ما له من الصحة الاجتماعية ومتجاوزاً حالة الاعتلال. وفيما يتعلق بقضية التغير الاجتماعي فقد كان براون أكثر قدرة على معالجة هذه القضية بمحاولة تبسيط دراسة التغير عن طريق اعتبار العملية مسألة تفاعل أو أكثر وهو المنهج الذي افترضه مالينوفسكي. ومن رأي براون استخدم اصطلاح التقدم للعملية التي يتمكن الناس بها من التحكم في البيئة الفيزيقية عن طريق زيادة المعرفة وتحسن النواحي الفنية بواسطة المخترعات والإكتشافات.

وفيما يتعلق بالنظرية فإننا نستطيع أن نؤكد أن راد كليف براون كان أكثر البنائين الوظيفيين حتى عصره إدراكاً لأهمية النظرية والمنهج. ويرى أن الجهد العلمي هو أساس جهد متعلق بالنظرية أو بتطوير هذه النظرية واختبارها. وأنه أول الباحثين الذين أكدوا على ضرورة عدم انفصال الباحث المنظر عن الباحث القائم بالعمل الميداني، وكان ذلك رفضاً للمناهج التطورية والإنتشارية. ويؤمن بالمنهج الاستقرائي وكما هو معروف منهج العلوم الطبيعية، وهو بعد أن يؤكد اختباره ليكون منهج العلم الاجتماعي نجده يؤكد على أربع خطوات في المنهج تبدأ بالملاحظة والتصنيف والمقارنة والتحليل. ويعد براون أول من أكد مفهوم الدراسة المتزامنة

Synchronic والدراسة في أزمان مختلفة Diachronic في الأنثروبولوجيا الاجتماعية . كما أنه يهتم بالثقافة فقط كما هي في أي لحظة معينة من تاريخها . ويقول أن بيانات هذه الدراسة الأخيرة يستخلص منها جزء بالملاحظة الشخصية للتغيرات التي تحدث على مدى فترة من السنوات والجزء الآخر من السجلات التاريخية حينما يكون لدينا سجلات كافية وكاملة وصحيحة ، وهو يذهب إلى أن القيمة العظمى للتاريخ بالنسبة لقيم المجتمع هو أن تعطينا مادة الدراسة كيف تغير الأنساق الاجتماعية .

٢٦٤ ـ نظرية تالكوت بارسونز Talcot Parsons Theory :

إن بارسونز أقام نظريته على التغير الاجتماعي على أساس العلاقة بين الوظائف والتركيب الاجتماعي والعمليات التي يتم بها الخلط بين مكونات النسق وأكد على أن التغير يحدث في بعض أفراد المجتمع كما يحدث تغيرات كلية في المجتمع بأسره . ويذهب إلى أن العملية التطورية هي في حقيقتها زيادة أو تدعيم القدرة التكيفية للمجتمع . وأن العملية التطورية تنشأ من داخل عملية الانتشار الثقافي أو من خلالها . أما المكونات الأساسية فهي في نظرية بارسونز عملية التكامل والتباين في داخل نطاق النسق القيمي .

فالنظرية التي نادى بها بارسونز يجب على حد قوله أن تكون بنائية وظيفية وأن تالكوت بارسونز في تفكيره كان وضعياً يؤمن بمبدأ التخصص العلمي وبالتصنيفات وصياغة المفاهيم والتقسيمات على نحو ما فعل أوجست كونت رائد الوضعية الأول . إن بارسونز ينظر إلى المجتمع الصناعي على أنه بناء لم يكتمل بعد وغاية اكتماله هو تحقيق درجة قصوى من تقسيم العمل ويرى أن كل تقدم تكنولوجي يؤدي إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل ، وتباين الوظائف من أجل تبادل نتائجها . ومن ثم يؤكد بارسونز على أنه إذا كانت هناك أية صراعات أو إنحرافات فهي دلالة على أن البناء الحالي لم يكتمل بعد لوجود بعض الثغرات في تنظيمه وأن اكتماله سوف يؤدي إلى إلغاء هذه الصراعات بسد هذه الثغرات عن طريق تواجد ناموس أخلاقي جديد وملائم لحالة المجتمع الصناعي بما فيها من تحديدات صناعية أو تكنولوجية .

كما أن نظرية بارسونز في النسق الاجتماعي لها أربعة أطر تصورية أساسية هي إطار الفعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والجماعات والأشخاص الاجتماعيون ورغم احتواء هذه النظرية على ذلك الإطار فإنه اعتبر المحصل الاجتماعي أهم عناصر النسق الاجتماعي ولعل ذلك يمثل رد فعل منه نحو الوضعية الواسعة ، والسلوكية الضيقة لأنهما حللا النسق

الاجتماعي من خلال إطار مرجعي يعتمد أساساً على الفاعل لا على الفعل الاجتماعي والذي اعتبره سلوكاً رمزياً للأفراد ويحتوي على اتجاهات ذات دلالة موجهة إلى اتجاهات وأفعال الأعضاء الآخرين في النسق فالإطار التصوري للفعل لدى بارسونز تعتمد مفهوماته إذن على تحديد وحدة الفعل الذي يتضمن فاعلاً Acter وغاية End وموقفاً Situation يتألف من عناصر يكون الفاعل محكوماً بها من خلال اتجاه معياري للفعل.

وقد سعى بارسونز في سياق اهتمامه بتحليل مظاهر التغير بصياغة نموذجه التصوري

[illegible]

الاجتماعيه، ولهذا فإن الاختلال يؤدي إلى سلسلة من التغيرات التوافقية. وهذا التسلسل

[illegible]

[illegible] يمكن [illegible] تفسير التغير الاجتماعي

[illegible]

المنظرين والأمبيريقين السسيولوجيين الذين تناولوا ظاهرة التغير بالتحليل النظري والأمبيريقي.

٢١٥ ـ نظرية روبرت ميرتون R. K Merton Theory :

[illegible]

[illegible]

الأنثروبولوجيين أمثال راد كليف براون ومالينوفسكي وكلوكهن . ومن ثم يتخذ ميرتون من هؤلاء

[illegible]

[illegible] . إذ يجب أن يجب عليها

عليها أن تنجز نصيب جزءاً ضرورياً داخل الكل المتكامل . وإن كان ميرتون قد تأثر بفكر [illegible]

... فيما يتعلق بمفهوم الوظيفة الاجتماعية فقد كان واعياً بما يؤكد مارتيندال من أن التحليل

الوظيفي والمدخل الأكثر فائدة أو على الأقل الأكثر إحكاماً من حيث إمكانية تقنينه من بين

الاتجاهات المعاصرة بالنسبة لقضايا التغير . ومن ثم ذهب ميرتون إلى أن الدين مثلاً قد يعمل على

تكامل المجتمع في بعض الاحيان . وقد يعمل على انهيار هذا التكامل في احيان اخرى . ويؤمن

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

يحتوي أيضاً على دراسة وظائفه المعوقة بالنسبة للأفراد المختلفي الأماكن أو الجماعات

[illegible]

يكون ناتج التوازن الدقيق لتجميع نتائج أو متواليات البناء الاجتماعي القائم معوق وظيفياً

فإنه لا بد وأن يظهر ضغط قوي نحو التغير . إذ أنه عند نقطة معينة سوف يؤدي هذا الضغط

[illegible]

ثانياً : يؤكد أنه بالرغم من أن التحليل الوظيفي ركز غالباً على ثبات واستقرار البناء الاجتماعي

[illegible]

إذ أن التركيز على الوظائف المعوقة مثل التركيز على الوظائف الميسرة . ويمكن

لأسلوب التحليل هذا أن يحدد ليس فقط أسس الاستقرار الاجتماعي ، لكن أيضاً المصادر

البناء الاجتماعي وحاجات الأفراد أو مع الظروف الثابتة للفعل، فإن ذلك يجب أن

... الذين تناولوا التغير الاجتماعي.

بحرية تامة، فالإنسان قد ولد حرا ولكنه مكبل بالإنحلال في كل مكان.

الإنسان للاستقرار وتشكيل أسرة. فأخذت العادات والتقاليد الاجتماعية في التبلور، وأصبحت تأخذ العادات صفة الجبر والإلزام.

٣ ـ المرحلة الثالثة : وهي مرحلة عدم المساواة، وفيها زاد التنافس والصراع بين الأفراد

[illegible]

[illegible]

٤ ـ المرحلة الرابعة : وهي المرحلة التعاقدية، [illegible] التعاقد بين الأفراد وقيام التنظيم السياسي المنظم، واختيار حاكم يحكم بإرادتهم. ومن الملاحظ أن روسو في تصوراته هذه كان يبين كيفية قيام النظام السياسي وتأليف الدولة التي هي بطبيعة الحال تشكل جانباً مهماً في [illegible] التغير الاجتماعي.

[illegible]

١ ـ [illegible] سند تاريخي.

٢ ـ إن فكرة التعاقد غير مقصورة أصلاً لاستحالة موافقة الأفراد جميعا في اختيار حاكمهم.

٣ ـ تبقى الفكرة خيالية وافتراض قابل للنفي والاثبات إلى أن تقوم دراسة علمية تثبت صحتها.

[illegible] الثورة الفرنسية.

٢٦٧ ـ نظرية سملسر Niel Smelsor Theory

[illegible]

١ ـ التمايز البنائي:

وهو يتضمن قيام وحدات اجتماعية متخصصة ومستقلة في العائلة والاقتصاد [illegible]

[illegible]

١ . التكامل البنائي:

٢ . الاضطرابات الاجتماعية:

والحركات الدينية، والسياسية المتعصبة... وهي تعبير عن المسار غير السوي.

ويرى سملسر أن التغيرات البنائية المصاحبة للتحديث تؤدي إلى تخلخل النظام الاجتماعي للأسباب التالية:

١ ـ لأن التمايز يتضمن تنوع جديد للادوار والنشاطات عامة، مما يؤدي إلى التصارع مع أنماط العمل القديمة التي غالباً ما تقوم بها وحدات تقليدية، فحين يزول نفوذها تقوم بمصارعة

٢ ـ لأن التغير البنائي لا يكون متناغماً ومتزامناً خلال فترة التحديث، فتقف أبنية اجتماعية قديمة

[illegible]

ويؤكد على التغير الاجتماعي الذي يأتي عن طريق النظم الاقتصادية

[illegible]

كما أنه لم يوضح الدور الامبريالي في خلق ظاهرة التخلف من أساسها. كما أن الانتقال من

البناءات الأقل تمايزاً إلى الأكثر تمايزاً إنما يأتي وفق مسارات عديدة، وليس عن طريق مسار واحد، نظراً للتباين البنائي بين المجتمعات عامة.

٢٦٨ - [illegible] W. Moore Theory

[illegible]

[illegible]

[illegible]

المزدهر اقتصادياً والمعتمد على التكنولوجيا والمتمتع بالاستقرار السياسي مثل العالم الغربي.

[illegible]

[illegible] إلى التحديث إلا [illegible]

[illegible]

[illegible] قبل وبعد [illegible] داروين [illegible] ويقصد [illegible] التخصص في العمل

[illegible]

ويقصد بالتحديث الاخذ بنمط الحياة الغربي ـ التغريب ـ في مجال الاقتصاد والتكنولوجيا وفي الثقافة، وأشكال ومحتوى النظم الاجتماعية، مؤكداً على العقلانية

[illegible]

وتتم عملية التحديث في المجتمعات التقليدية عن طريق المحاكاة Simulation

[illegible]

على أن يسبق ذلك تحريك، وتهيئة الأفراد من الناحية الفكرية، من أجل استيعاب التكنولوجيا، والتغيرات التي ستتبعها، تلك التغيرات التي ستحل في البناء الاجتماعي بكل ابعاده.

[illegible]

[illegible]

فائض من الإنتاج، وزيادة النشاط التجاري والمالي.

وقد أوضح في كتابه: التغير الاجتماعي جملة من الشروط اللازمة لعملية التصنيع التي

[illegible]

٢ - تغير في المؤسسات Institutions: أي تغير المؤسسات التجارية والمالية [illegible]

ويشير إلى مظاهر التحديث المتمثلة في إحياء وتنشيط مصادر الثروة والقوة، وتكثيف

المجتمع الألماني والروسي والياباني ومجتمعات الشرق الأوسط. وتنحصر سمات التحديث في المجتمعات فيما يلي:

١ ـ تخصص الوحدات: أي تخصص الأفراد والوحدات في العمل الذي يؤدي إلى زيادة نشاط الأفراد داخل الوحدات، بالإضافة إلى نقل الخبرات بين الأفراد في داخل الوحدات، فالتخصص داخل التنظيمات استراتيجية تتبعها المجتمعات الحديثة.

... الذاتي للوحدات الاجتماعية، نتيجة تفاعلها وتبادلها داخل المجتمع، مثل

الأسرة التي كانت تقوم بعدة وظائف، وأصبحت تقوم ببعض وظائفها مؤسسات

وتنظيمات أخرى.

الجنس أو العرق أو الأصل أو النسب.

المركزية تزيد لدى المجتمعات الحديثة، نتيجة لتقدم وسائل الاتصال بوجه عام.

وبناء التنظيمات المتضمنة في البيروقراطية، والنظام الاسري الحديث.

اختلاف الإنجازات.

ويؤكد ليفي ان التغير الاجتماعي يعتمد على تغير نظام العمل الذي يؤدي بدوره إلى تغير

الأبنية التي تقرر بموجبها الأفعال الاجتماعية التي يعتمد عليها في تحديث المجتمع،

حدث لدى المجتمعات الغربية، وهي نظرة تتصف بالعمومية، متجاوزة التباين بين المجتمعات

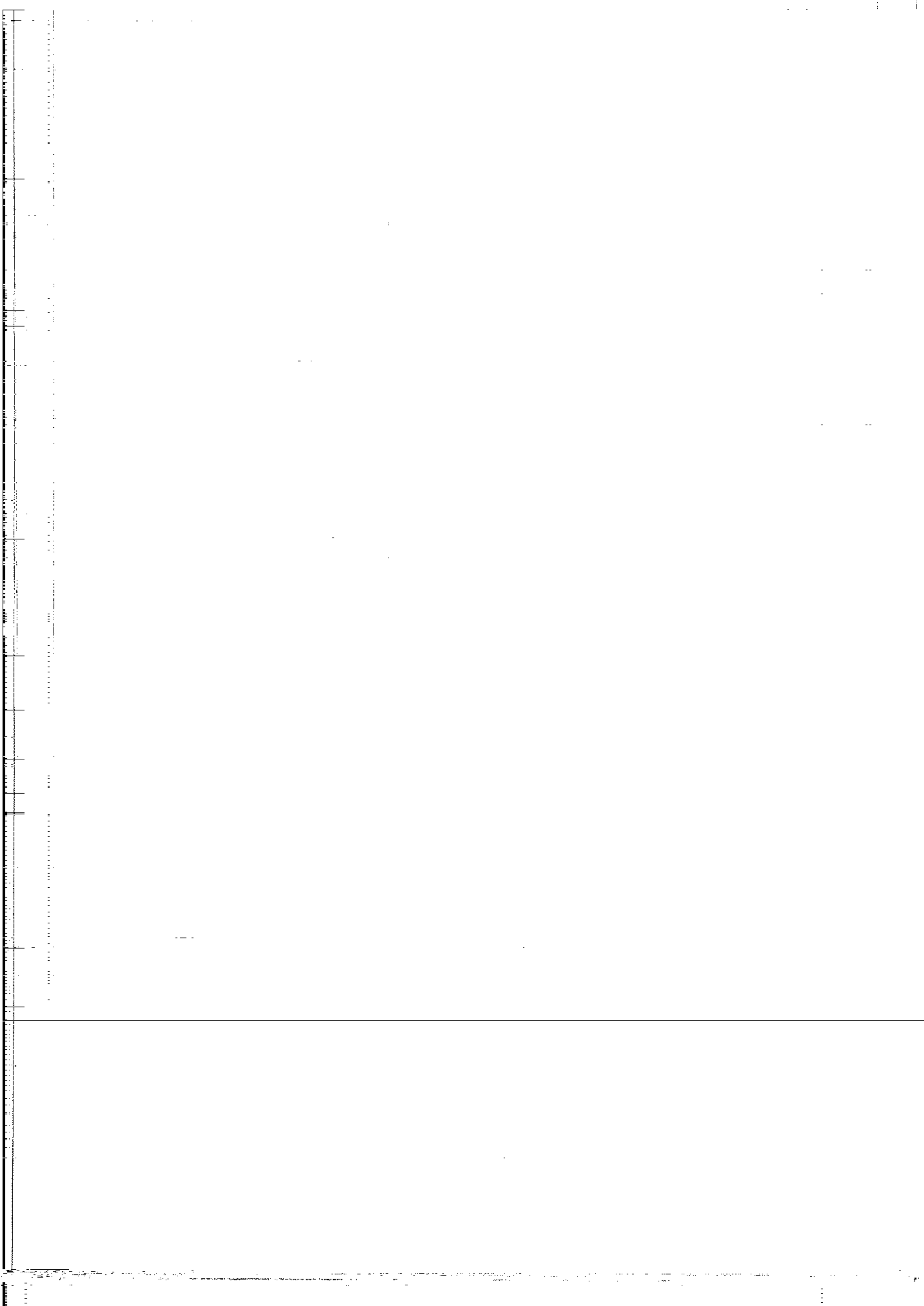
تغيير جذري في العلاقة الدولية اللامتكافئة بين الدول النامية والدول الصناعية.

وهي مبنية على فكرة المراحل التاريخية المتعاقبة، كما جاءت في كتابه: The Stages of

وخلاصة القول، إن نظرية روستو قد سادها الغموض أحياناً، والتداخل بين خصائص المراحل، ولا تنطبق إلا على حالة المجتمعات الغربية، وتنطوي على هدف أيديولوجي

الباب التاسع

نظريات التمويل والاستثمار



نظريات الإدارة المالية

نظريات هيكل رأس المال Capital Structure Theories:

وتقسم هذه النظريات بدورها إلى الأنواع التالية :

٢٧١ ـ نظرية الدخل الصافي Net Income Theory :

تفترض هذه النظرية أن هيكل رأس المال المناسب يتغير وفقاً للتغير الأساسي في تكلفة راس المال والقيمة الكلية للمنشأة[1]. وهذا يعني أن تكلفة الاقتراض وحقوق الملكية ثابتة ، أي لا [illegible] الذي يطلبه المقرضون سواء بالارتفاع أو الانخفاض. وطالما أن تكلفة الاقتراض أقل من تكلفة إصدار أسهم عادية جديدة ، فإن زيادة نسبة الاقتراض يترتب عليها انخفاض في تكلفة الأموال وزيادة في قيمة المنشاة ، اي ان هيكل راس المال الأمثل وفقاً لهذه النظرية هو الذي تكون فيه تكلفة رأس المال هي الأقل ، وقيمة المنشأة هي الأعلى . وتوضح هذه النظرية كالتالي :

صافي الربح

صافي الربح للملاك

[illegible]

(1) Khan, M. Y., and P. K. Jain: Theory and Problems in Financial Management, (2nd ed.), TMH Outline Series, Tata MC Graw-Hill Publishing Co., LTD, New Delhi,

٢/٢ - نظرية دخل التشغيل الصافي Net Operating Income Theory :

صافي ربح العمليات

÷ متوسط تكلفة الأموال

القيمة السوقية للمنشأة

- القيمة السوقية للسندات

القيمة السوقية للأسهم العادية

ان الزيادة في تكلفة الأموال التي تنجم عن ارتفاع تكلفة الأسهم العادية بسبب زيادة نسبة

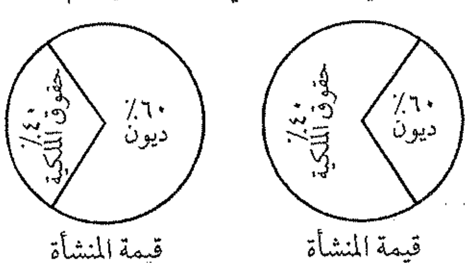
والفكرة الرئيسية في هذه النظرية هي أن تكلفة الأموال تنخفض تدريجياً مع زيادة الأموال المقترضة، إلى أن تصل نسبة الاقتراض إلى حد معين بعده تأخذ التكلفة بالارتفاع

الانخفاض الحاصل في تكلفة الأموال نتيجة زيادة القروض، يفوق الارتفاع الحاصل في تكلفة الأموال نتيجة ارتفاع تكلفة حقوق الملكية.

التخفيض في تكلفة الأموال، وذلك بسبب الارتفاع الكبير في تكلفة حقوق الملكية. والنتيجة النهائية هي أن المغالاة في الاعتماد على القروض تؤدي إلى زيادة تكلفة حقوق الملكية، بالقدر الذي يفوق الوفورات المترتبة على زيادة الاعتماد على الأموال المقترضة ذات التكلفة المنخفضة نسبياً مما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع تكلفة الأموال.

٢٧٤ ـ نظرية باي Pie Theory :

إلى حقوق الملكية في هذه المنشاة. ويمكن التعبير عن اموال المنشاة بشكل دائرة يتم تقسيمها بين الديون وحقوق الملكية كما في الشكل التالي[1] : الشكل رقم (٥٤) نظرية باي



إذ تمثل الدائرة مجموع كل من الديون وحقوق الملكية الخاصة بالمنشاة أو التي يمكن ان نرمز لها كما يلي :

حيث أن: $V = B + S$

V: هي قيمة المنشأة

وهنا يظهر أن زيادة قيمة المنشأة (V) من شأنه أن يزيد من قيمة صافي حقوق الملكية S. وهذا الأمر يحفز أصحاب المنشأة لمحاولة معرفة ما إذا كان هناك هيكل أمثل لرأس المال يؤدي لزيادة قيمة المنشأة؛ أو هل هناك هيكل أمثل لنسبة الديون إلى حقوق الملكية.

صغيرة.

ويفترض أن القيم المتوقعة للتوزيع الاحتمالي لجميع المستثمرين هي نفسها.

ص ١٣٦.

(2) Van Horne, James C.: Financial Management and Policy, Prentice - Hall International, Inc., (11th ed.), 1998, P. 255.

وبناءً على هذه الافتراضات يلاحظ أن قيمة المنشأة تتحدد في قيمة استثماراتها، وقيمة هذه الاستثمارات تتوقف على العائد المتوقع منها، وعلى المخاطر التي يتعرض لها هذا العائد المتوقع أي أنه مهما كان تركيب هيكل رأس المال، فإن القيمة السوقية للمنشأة يجب ألا تقل أو تزيد عن القيمة السوقية لاستثماراتها سواء تم تمويل هذه الاستثمارات من القروض أو من حقوق الملكية. وهذا يعني أن قيمة المنشأة تتوقف على قرارات الاستثمار وليس على قرارات التمويل. لقد قدم مودكلياني وميلر فكرة المراجحة أو الموازنة Arbitrage بين المنشآت في هذه النظرية والتي تقوم على افتراض أن المستثمر يمكنه إستبدال الرافعة المالية للمنشأة برافعة مالية شخصية. فإذا كان لدينا منشأتين متساويتين في كل شيء، ما عدا أن المنشأة الأولى تعتمد بالكامل على حقوق الملكية في التمويل، بينما تعتمد الثانية على مزيج من القروض وحقوق الملكية، وكانت القيمة السوقية للمنشأة الثانية أكبر نظراً لانخفاض تكلفة أموالها، فإنه يمكن للمستثمر الذي يمتلك أسهم في المنشأة الثانية أن يبيعها، ويقترض مبلغ إضافي بهدف شراء نسبة من أسهم المنشأة الأولى تعادل النسبة التي كان يمتلكها في المنشأة الثانية. ومن المتوقع أن يحقق المستثمر من جراء ذلك نفس العائد الذي كان يحققه من قبل ولكن باستثمار أقل، ودون أن يتعرض لمخاطر إضافية. وإذا اكتشف المستثمرين هذه الميزة، فإنهم سيلجؤون إليها مما يؤدي في النهاية إلى استمرار انخفاض القيمة السوقية لأسهم المنشأة الثانية وارتفاع القيمة السوقية لأسهم المنشأة الأولى إلى أن تتساوى قيمة المنشأتين في النهاية، أي أن عملية المراجحة كفيلة بإعادة التوازن بين القيمة السوقية للمنشأتين.

نظريات تحليل العوامل الأكثر خطورة في الأسواق:

وتقسم إلى الأنواع التالية:

٢٧٦ ـ نظرية التحليل الفني The Theory of Technical Analysis:

يعرَّف التحليل الفني Technical Analysis على أنه:

«فن التعرف المبكر على الاتجاه الخاص بالأسعار الخاصة بالأسهم ومعرفة أي تغير قد يحدث فيه»[(١)].

وبذلك يمكن للمستثمر تبني وتتبع هذا الاتجاه لحين ظهور تغيرات قوية تستدعي اتخاذ قرار سواء بشراء أو بيع الأسهم. ولا يكفي في هذه الحالة حدوث قراءة واحدة في الاتجاه

(١) د. حسين عطا غنيم: دراسات في التمويل، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣.

المعاكس للحكم بأن هناك تغير حقيقي. إذ يجب التأكد من استمرارية هذا الاتجاه المعاكس، كما يفضل تدعيم هذا الاتجاه المعاكس من خلال مجموعة من المؤشرات كالمتوسط المحرك أو حجم التعامل. وبناءً عليه يتم تقرير الاستمرارية في الاتجاه أو التغيير. وهذا الأمر شخصي يصعب الاتفاق عليه بين جميع الأفراد. وتتمثل خطوات التحليل الفني فيما يلي[1]:

١ - إن القيمة السوقية تتحدد من خلال تفاعل العرض والطلب.

٢ - يتحدد العرض والطلب من خلال عوامل متعددة منها رشيدة وغير رشيدة.

٣ - بالرغم من التقلبات القليلة وغير الهامة في السوق، إلا أن أسعار الأوراق المالية تتجه للتحرك بالإتجاهات التي تستمر لفترات طويلة من الوقت.

٤ - تتسبب التغيرات في الإتجاه عن طريق التغيرات في العرض والطلب.

٥ - إن التغيرات في العرض والطلب يمكن اكتشافها حالاً أو لاحقاً في خرائط عمليات السوق.

٦ - إن بعض أنواع الخرائط تتجه لتكرار نفسها.

يعبر عن حركة الأسعار في شكل خرائط تبين حركة الأسعار والكميات التي تم التعامل فيها في الماضي. ويتم رسم الخرائط بناءً على ثلاثة أنواع من الاتجاهات:

أ - الاتجاه الرئيسي: ويكون طويل الأجل ويستمر من سنة إلى سنتين.

ب - الاتجاه المتوسط الأجل: ويستطيع المستثمر من خلال هذا الاتجاه تحقيق ربح في التعاملات، وإلقاء مزيداً من الضوء على معرفة حركة الاتجاه الرئيسي بدرجة أكبر من الدقة.

جـ - الاتجاه القصير الأجل: ويمتد لفترة ما بين الأسبوع إلى الشهر، ويتأثر بالأحداث العشوائية مما يصعب التعرف على طبيعته مقارنة بالاتجاه المتوسط أو الطويل الأجل.

ومن أهم أدوات التحليل الفني المستخدمة كمؤشرات للسوق ما يلي:

أ - مؤشرات الاتساع: ومنها:

١ - خط التقدم والتراجع.

٢ - خط التقدم والتراجع غير المتراكم.

٣ - مؤشر اتساع التقدم والتراجع.

ب - مؤشرات الكمية: ومنها:

١ - مؤشر الكمية المتراكم.

---

(1) Francis, Jack Clark: Management of Investements, (3rd ed), MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1993, P. 382.

٢ ـ مؤشر نسبة كمية الأسهم المرتفعة إلى كمية الأسهم المنخفضة .

٣ ـ مؤشرات الحد الأعلى الجديد والحد الأدنى الجديد .

٤ ـ مؤشر نسبة الحد الأعلى الجديد إلى الحد الأدنى الجديد .

٥ ـ مقاييس الميل أو الاتجاه الخاصة بالمستثمرين .

٦ ـ المؤشرات المالية .

٧ ـ مؤشر السوق الأسبوعي لوول ستريت .

٢٧٧ ـ نظرية داو Dow Theory :

تعد نظرية داو إحدى أقدم وأشهر الأدوات الفنية ، وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى تشارلز داو Charles Dow الذي أنشأ شركة داو جونز Dow Jones Compnay وأقام مجلة وول ستريت The Wall Street Journal . وقد طورت هذه النظرية أو أطلق هذا الاسم عليها من قبل الأعضاء الاستشاريين في مجلة وول ستريت . واليوم ، تشكل هذه النظرية العمل الرئيسي للمحليين الفنيين . فهي تستعمل لتخطيط الاتجاهات في السوق ككل ، أو في الأوراق المالية الشخصية . وتتألف هذه النظرية من ثلاثة أجزاء رئيسية هي[1] :

١ ـ الاتجاهات الرئيسية (الأولية) Primary Trends :

وهي تحركات طويلة الأجل تسمى باسم الأسواق الآخذة في الصعود Bull Markets . هذا ، وإن تخطيط بدايات ونهايات الاتجاهات الأولية هو الهدف الرئيسي لنظرية داو .

٢ ـ الحركات الثانوية Secondary Movements :

وهي تمتد لبضع أشهر ويطلق عليها أحياناً اسم التصحيحات Corrections .

٣ ـ الحركات من الدرجة الثالثة Tretiary Moves :

وهي ببساطة التقلبات اليومية . حيث تؤكد نظرية داو أن التقلبات اليومية ، هي التذبذبات العشوائية التي ليس لها أي معنى .

وتحدد نظرية داو بشكل إحصائي على الإتجاهات التي يمكن قياسها بواسطة سلسلة الارتباط Serial Correlations or auto Correlation . وهذه السلسلة تقيس معامل الارتباط بين التغير في سعر سهم ما خلال فترة زمنية معينة . فإذا كشف تحليل سلسلة الارتباط عن عدم وجود ارتباط بين مستويات الأسعار ، فإن هذا يعني ضمنياً عدم إمكانية استخدام المعلومات

(1) Francis, Jack Clark: Management of Investments, Op. Cite, P. 384.

المتاحة عن حركة الأسعار للتنبؤ بما سيكون عليه مستوى الأسعار في المستقبل. ومن أشهر الدراسات في هذا المجال مؤشر داو جونز عن التغيرات السعرية لأسهم المنشآت في الصناعة.

٢٧٨ ـ نظرية الأوامر الكسرية Odd-Lot Theory :

تأخذ أوامر العملاء شكلين رئيسيين هما:

أ ـ أوامر بكميات غير كسرية Round Lots وهي التي يشمل الأمر فيها على ١٠٠ سهم أو مضاعفاته.

ب ـ أوامر كسرية Odd Lots وهي الأوامر التي تشتمل على أقل من ١٠٠ سهم. وإذا ما احتوى الأمر على ٢٣٥ سهم مثلاً، حينئذ يعامل كما لو أنه أمرين:

- أمر غير كسري يتضمن ٢٠٠ سهم.
- أمر كسري يتضمن ٣٥ سهم.

وغالباً ما تكون تكلفة السهم داخل الكمية الكسرية أعلى من مثيله داخل الكمية غير الكسرية. وهذا يعود لسببين هما[1] :

أ ـ نصيب السهم من العمولة داخل الكمية الكسرية يفوق مثيله داخل الكمية غير الكسرية.

ب ـ سعر السهم داخل الكمية الكسرية غالباً ما يضاف إليه نسبة إضافية.

فعلى سبيل المثال، يتحدد سعر السهم داخل الكمية الكسرية في أسواق المال الأمريكية على أساس سعر السهم داخل الكمية غير الكسرية مضافاً إليه في حالة الشراء، أو مخصوماً منه في حالة البيع قيمة قدرها ١/٨ نقطة أي ١/٨ دولار. وقد أصبح في السنوات الحالية إضافة فرق السعر مسألة اختيارية في بورصة نيويورك والبورصة الأمريكية. وفي مؤسسة ميرل لينش لا تضاف أي قيمة إلى سعر السهم داخل الكميات الكسرية.

إن التعامل بالأوامر الكسرية غير مسموح به داخل صالة بورصة نيويورك. وإن كان هذا لا يمنع من التعامل فيها بطرق أخرى. فمثلاً يمكن للسمسار أن يحتفظ بالأمر وينتظر ردود أوامر أخرى بحيث يمكن تجميعها في أمر غير كسري يتم تنفيذه وتقسيمه على الأطراف المشاركة. كذلك يمكن له تلبية الأمر من خلال المتخصصين أو تجار الطلبيات الصغيرة داخل البورصة، أو من خلال بيوت السمسرة التي تتعامل في السوق غير المنظمة. كما يمكن للسمسار تغذية النظام الإلكتروني بتفاصيل الأمر ليصل مباشرة إلى المتعاملين داخل البورصة ليتقدم من يرغب في تلبيته. كما أن استخدام النظام المذكور عادة ما يمكن السمسار من تنفيذ الصفقة خلال مدة وجيزة قد لا تتجاوز دقيقتين.

---

(١) د. منير إبراهيم هندي: إدارة الأسواق والمنشآت المالية، منشأة المعارف، الإسكندرية ١٩٩٧، ص٥٢٠.

٢٧٩ ـ نظرية الوكالة Agency Theory :

بما أن قيمة المنشأة لا تتأثر بقرار التمويل ، فإن لقرار التمويل تأثير على ثروة المالكين الأصليين التي قد ترتفع أو تنخفض اعتماداً على حجم المخاطر التي تنطوي عليها كل من السندات القديمة أو الجديدة . ولكن هل يعد هذا الأمر شائعاً؟ من غير المتوقع أن تتخذ الإدارة قرارات استثمار أو قرارات تمويل من شأنها أن تؤدي إلى انتقال الثروة من الملاك إلى الدائنين . فإذا كان هناك تميز من قبل الإدارة ، فتحيزها يجب أن يكون لصالح المالكين . ولكن هل حقاً يمكن للإدارة أن تفعل ذلك؟

إن الإجابة على التساؤل السابق يرتبط بتكلفة الوكالة للقروض Agency Cost of Debts والتي تقوم على فكرة أن التعارض المحتمل بين مصالح كل من المالكين والدائنين قد يدفع الإدارة بوصفها الوكيل عن المالكين أن تتصرف بما فيه مصلحتهم أي مصلحة المالكين . غير أن اتجاه الإدارة المتوقع لاستغلال الدائنين لصالح المالكين يدفع الدائنين إلى اتخاذ إجراءات تحقق الحماية لمصالحهم . وقد تأخذ هذه الإجراءات صورة القيود التي يضعونها بهدف تقييد حرية الإدارة في اتخاذ بعض القرارات الهامة مثل قرارات الاستثمار وقرارات التوزيع ومكافآت أعضاء الإدارة . وهذه القيود تترك متابعتها لوكلاء عن الدائنين ، ويتوقع أن يكون لها أثر عكسي على كفاءة عمليات المنشأة . كذلك قد تأخذ تلك الإجراءات صورة أخرى تتمثل في رفع معدلات الفائدة ، مما يعد بمثابة تعويض مسبق عن الانخفاض المحتمل في القيمة السوقية لما يملكونه من سندات . وباختصار يتوقع أن تترك تلك الإجراءات آثاراً عكسية على ثروة المالكين . وهذا ما يطلق عليه تكلفة الوكالة للقروض .

ولكي يتحقق المالكون من أن الإدارة تعمل لخدمة مصالحهم ، فإن عليهم أن يتكبدوا في سبيل ذلك بعض التكاليف التي يطلق عليها تكلفة الوكالة لحقوق الملكية Agency Cost of Equity والتي تأخذ أشكالاً متعددة منها :

١ ـ تكاليف ملاحظة تصرفات الإدارة من خلال المراقبين الماليين الخارجيين وغيرهم .

٢ ـ تكاليف اختيار وتنفيذ القيود التي يتقرر فرضها على القرارات التي تتخذها الإدارة .

٣ ـ التكاليف المصاحبة لإعادة التنظيم بما يسمح بتفويض السلطات وعدم تركيز القرارات في يد الإدارة العليا .

٤ ـ تكلفة الفرصة البديلة الناجمة عن الانخفاض الممثل في كفاءة الإدارة ، بسبب المشكلات الناجمة عن إعادة التنظيم أو بسبب شدة القيود المفروضة على تصرفات الإدارة من قبل المالكين .

نظريات الاستثمار في الأوراق المالية Securities Investment Theories:

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٢٨٠ ـ نظرية التوقعات غير المتحيزة The Unbased Expectations Theory :

تؤكد هذه النظرية على أن العلاقة بين تاريخ الاستحقاق ومعدل الفائدة تتحدد في ضوء توقعات المتعاملين في السوق . فإذا كانت التوقعات تشير إلى ميل أسعار الفائدة إلى الثبات ، فإن العائد المتولد عن الاستثمارات طويلة الأجل لن يختلف عن مثيله للاستثمارات قصيرة الأجل . أما إذا كانت التوقعات يشير إلى ارتفاع مضطرد في أسعار الفائدة ، فإن العلاقة بين العائد وتاريخ الاستحقاق ستكون علاقة طردية . ويحدث العكس إذا كانت التوقعات تشير إلى انخفاض مضطرد في أسعار الفائدة[١] .

٢٨١ ـ نظرية تفضيل السيولة Liquidity Preference Theory :

تقضي هذه النظرية بأن المستثمرين عادة يفضلون الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية ، والتي تتمثل أساساً في أوراق مالية قصيرة الأجل . إذ أن هذه الأوراق تتعرض لمخاطر قليلة . وبالتالي فإن العائد المتوقع من الاستثمار فيها غالباً ما يكون صغير نسبياً . ويحمل هذا التحليل في طياته افتراض وجود علاقة طردية بين العائد وبين تاريخ الاستحقاق ، ومن ثم إذا كان الهدف من الاستثمار هو تحقيق عائد مرتفع فحينئذ يصبح من المتوقع أن توجه الموارد المتاحة إلى استثمارات طويلة الأجل . والعكس صحيح .

ومن العرض السابق ، يبدو أن نظرية تفضيل السيولة تنسجم مع نظرية التوقعات ، وذلك في الحالة التي يتوقع فيها المتعاملين في السوق ارتفاع مضطرد في أسعار الفائدة . لذلك يمكن اعتبار هذه النظرية إحدى مشتقات نظرية التوقع .

يشير نادلر Nadler إن نظرية تفضيل السوق هي الأكثر واقعية من بين نظريات الاستثمار في الأوراق المالية ، وذلك على أساس أن العلاقة الطردية بين العائد وتاريخ الاستحقاق هي علاقة منطقية.فالأوراق المالية طويلة الأجل أكثر تعرضاً للخطر ، الأمر الذي يقضي أن يكون العائد على الاستثمار فيها مرتفعاً[٢] .

---

(1) Sharpe, William F., and Others: Investments, (5th ed.), Prentice-Hall of India Private LTD, New Delhi, 1999, P. 127.

(٢) د. منير إبراهيم هندي : إدارة البنوك التجارية : مدخل اتخاذ القرارات ، المكتب العربي الحديث ، ط ٣ ، ١٩٩٦ ، ص ٢٥٨ .

٢٨٢ ـ نظرية تقسيم السوق The Market Segmentation Theory :

تؤكد هذه النظرية على عدم وجود علاقة بين الأوراق المالية قصيرة الأجل والأوراق المالية طويلة الأجل فلكل نوع سوق خاصة به يتحدد فيها العائد وفقاً لقانون العرض والطلب. أي ليس هناك علاقة بين العائد وبين تاريخ الاستحقاق.

٢٨٣ ـ نظرية المَوْطِن المفضل The Preferred Habitat Theory :

إن الشكل الأفضل لنظرية تقسيم السوق هو نظرية المَوُطن المفضل. ووفقاً لهذه النظرية، فإن المستثمرين والمقترضين يكون لديهم أقسام مفضلة في السوق أكثر من غيرها. وهي بذلك تشابه نظرية تقسيم السوق، فهم مستعدين للتخلي عن الأقسام المرغوبة، إذا كان هناك اختلافات هامة في العوائد بين الأقسام المتنوعة. وتتحدد هذه الاختلافات بين العوائد عن طريق العرض والطلب على الأموال ضمن الأقسام، والذي يتحدد بدوره عن طريق حالة الاقتصاد كالبطالة السائدة ومعدلات التضخم وسياسات عرض الأموال وميزان المدفوعات. وتعكس هذه النظرية التوقعات المستقبلية لمعدلات الفائدة وزيادة الأخطار أيضاً[١].

نظريات الأصول الرأسمالية Capital Assets Theories:

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:

٢٨٤ ـ نظرية تسعير الأصول الرأسمالية Capital Assets Pricing Theory :

تعتمد هذه النظرية على فكرة العلاقة التوازنية بين العائد والمخاطر. وقد قدمت هذه النظرية من قبل Sharpe لأول مرة في عام ١٩٦٤ بهدف استخدامها كأساس لتقييم الاستثمار في الأوراق المالية. كما أنها طورت واستخدمت من قبل باحثين آخرين أمثال لينتنر Lintner في عام ١٩٦٥ وروبرت حمادة Hamada في عام ١٩٧٢، وروبنستين Rubinstein في عام ١٩٧٣ وغيرهم، وكان ذلك يهدف تقييم الإنفاق الرأسمالي. وتزودنا هذه النظرية بالحد الأدنى للعائد الذي يجب أن يحققه الاقتراح الاستثماري حتى يعوض المستثمر عن المخاطر التي لا يمكن تجنبها أي المخاطر المنتظمة. وهي المخاطر التي تقاس بمعامل بيتا. وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية:

١ ـ إن المستثمر يجري تقييمه للمحافظ البديلة على أساس متغيرين هما العائد والمخاطر.

٢ ـ إن تقييم المستثمر للورقة المالية يمتد فقط لفترة واحدة، وهذا ما يتيح فرصة أفضل لتقدير العائد على الاستثمار الخالي من المخاطر.

(1) Alexander, Gordon J., and Others: Fundamentals of Investments, (3rd ed.), Prentice - Hall, Upper Saddle River, N. J., 2001, P. 507.

٣ - إن المستثمر يسعى دائماً للمزيد من العائد. فلو أنه أعطى الاختيار بين محفظتين متماثلتين من جميع النواحي عدا العائد فسوف يختار المحفظة التي يتولد عنها العائد الأكبر.

٤ - إن المستثمر يكره المخاطر بطبيعته.

٥ - إن الأصول المالية قابلة للتجزئة أي أن المستثمر يمكن شراء أي كمية يرغبها من ورقة معينة مهما تضاءل حجم تلك الكمية.

٦ - إن المستثمر يمكن أن يقرض ويقترض على أساس معدل يساوي معدل العائد على الاستثمار الخالي من المخاطر. هذا بالإضافة إلى أن هذا المعدل متماثل لجميع المستثمرين.

٧ - إنه لا توجد ضرائب على الأرباح ولا تكلفة للمعاملات.

٨ - إن المعلومات تصل إلى المستثمرين بسرعة ودون تكلفة.

٩ - إن للمستثمرين توقعات متماثلة ومتجانسة.

وتثير الفروض السابقة الشك حول جدوى ومصداقية النظرية. فمن الفروض التي يمكن رفضها أن المعلومات عن الأوراق المالية متاحة للجميع، وإن هناك اتفاق في التوقعات بشأن العائد والمخاطر. وهذا يعني أن المستثمرين يحللون المعلومات ويتفهمونها بنفس الطريقة. كما أن هناك بعض الفروض التي تحمل في مضمونها افتراض كمال السوق. وهذا الافتراض من الصعوبة بمكان تحقيقه.

ويقول Sharpe إن هذه الفروض تجعل من الممكن النظر للمتعاملين في سوق الأوراق المالية على أنهم وحدة واحدة. وهذا الأمر يجعل من الممكن الوصول إلى نموذج عام. يتحقق في ظله التوازن بين العائد والمخاطر، أي لنموذج يمكن في ظله تقدير العائد المطلوب للتعويض عن المخاطر التي يتعرض لها هذا العائد، وهذا ما يطلق عليه بتسعير المخاطر.

٢٨٥ - نظرية الانفصال Seperation Theory :

إذا كانت المحفظة التي يشكلها المستثمر من المحفظة الخطرة والاستثمار الخالي من المخاطر، والتي تتوقف على نظرته الشخصية بشأن العائد والمخاطر المتولدة من تلك المحفظة، بالرغم من أن التوزيع النسبي للموارد على الاستثمارات الفردية المكونة للمحفظة الخطرة ذاتها تقع على الحد الكفء التي لا تتأثر بتفضيلات المستثمر بشأن العائد والمخاطر. وذلك لأنه تم افتراض أن توقعات المستمرين متجانسة فيما يخص العوائد المتوقعة من الاستثمارات الفردية والانحراف المعياري والتباين لتلك العوائد. وهذا يعني أنه ليس هناك تأثير

لمنحنى السواء للمستثمر في تحديد التوليفة المكونة للمحفظة الخطرة المثلى ، بل يتوقف تأثيرها فقط على نسب توزيعات مخصصات المحفظة بين الاستثمار الخالي من المخاطر أو بين المحفظة الخطرة المثلى التي تمثل المحفظة الوحيدة على الحد الكفء في نظرية ماركوتز التي سنناقشها لاحقاً والتي ظلت ضمن المجموعة الكفوءة .

لقد كشف تحليل نظرية الانفصال إن كل مستثمر لابد أن يوجه جزء من مخصصات محفظته للاستثمار في المحفظة الخطرة المثلى التي تمثل ما تبقى من المجموعة الكفوءة في نظرية ماركوتز .

نظريات أسعار العقود المستقبلية:

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٢٨٦ ـ نظرية التوقعات Expectation Theory :

تقضي هذه النظرية بأن السعر الجاري لشراء العقود المستقبلية يجب أن يساوي السعر المتوقع في السوق الحاضر في تاريخ تنفيذ العقد المستقبلي . فإذا كانت س تمثل السعر الجاري لشراء العقد المستقبلي ، وس* تمثل السعر المتوقع في السوق الحاضر للأصل محل التعاقد وذلك في تاريخ التسليم المنصوص عليه في العقد المستقبلي فإن س = س* . فإذا كانت نظرية التوقعات صحيحة فلن تكون هناك فرصة أمام المضاربين لتحقيق الربح . فالفرق بين س ، س* يساوي صفر على الدوام ، والنتيجة هي اقتصار نشاطهم في تلك السوق .

غير أن الواقع يثبت عكس ذلك . فتعاملات المضاربين في سوق العقود تمثل الجانب الأكبر من التعاملات . وهذا يعني أن صحة نظرية التوقعات تحتاج إلى دليل . ويقول مؤيدو النظرية أن المضاربين عادة ما تكون لديهم محفظة عالية التنويع تنطوي على استثمار في العديد من الأصول . وبناءً عليه فإنه لن يضير المضارب التعامل في سوق العقود المستقبلية ، وأخذ المركز المقابل في العقد (شراء إذا كان مركز المستثمر بيع ، وبيع إذا كان مركز المستثمر شراء) حتى ولو أسفر ذلك عن عدم تحقيقه للأرباح . بعبارة أخرى ، إن ضم العقود المستقبلية إلى محفظة استثمارات المضارب يسهم في تخفيض المخاطر التي تنطوي عليها دون أن يؤثر ذلك على عائدها ، خاصة وأن الارتباط بين أسعار العقود المستقبلية وأسعار أصول أخرى تشتمل عليها المحفظة (خاصة أسعار الأسهم والسندات) هو ارتباط ضعيف .

٢٨٧ ـ نظرية غرامة تأخير التسليم Back Wardation Theory :

تعود هذه النظرية إلى فكر بعض الاقتصاديين مثل كينز Keynes وهيكس Hicks . حيث يعتقد أن المضاربين يلعبون دوراً في تغطية المخاطر التي يتعرض لها المستثمرين . ومن ثم يصبح لزاماً أن يكافئوا من قبل هؤلاء المستثمرين ، بما يعني أن سعر العقود المستقبلية يجب أن يكون أقل من السعر المتوقع في السوق الحاضر في تاريخ التنفيذ أي أن س < س* أي أن السعر في السوق الحاضر في المستقبل هو أعلى من السعر الجاري للعقود المستقبلية بما يعادل المكافأة التي يجب أن يحصل عليها المضارب ، والتي تعبر عن تكلفة التغطية التي يقدمها للمستثمرين أي أن س* = س + ك .

ولكن على أي مركز يحصل المضارب على مكافأة؟ إن المستثمرين غالباً يسعون لبيع عقود لتغطية مراكزهم على سلعة يملكونها أو سوف يملكونها ، ودخول المضارب كطرف ثاني في العقد يعني أن عليه أن يأخذ مركزاً طويلاً ، أي يقوم بشراء عقود ، وعليه فإن المكافأة هي في مقابل تشجيع المضارب على تحمل المخاطر التي ينطوي عليها المركز الطويل الذي وضع نفسه فيه . فهذا المركز الطويل يعني استلام السلعة من البائع بالسعر المنصوص عليه في العقد لبيعها في السوق الحاضر . ولكي يحقق المضارب ربحاً مقابل مخاطر المركز الطويل . فلا بد أن يكون السوق الحاضر وقت التسليم أعلى من السعر المنصوص عليه في العقد المستقبلي .

٢٨٨ ـ نظرية غرامة تأخير الاستلام Contango Theory :

تقضي هذه النظرية بأن المضاربين سوف ينتهون برصيد في المراكز القصيرة ، وحتى نشجعهم على التعامل في السوق لمساعدة المستثمرين في تغطية مراكزهم يجب أن يكون سعر العقود المستقبلية أعلى قليلاً من السعر المتوقع في السوق الحاضر في ذات تاريخ تسليم العقد س > س* بما يعوضهم عن مخاطر المركز القصير ، ويمثل الفرق مقدار المكافأة التي يحصل عليها المضارب أي أن : س = س* + ك .

وفي هذه الحالة يمكن للمضارب تغطية مركزه ، بإعادة شراء العقد في تاريخ التنفيذ بسعر السوق الحاضر الذي هو أقل من السعر الذي باع به العقد ، ويحقق ربح من وراء ذلك يعوضه عن مخاطر المركز القصير .

نظريات المحفظة Portfolio Theories:

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٢٨٩ ـ نظرية المحفظة المعاصرة Modern Portfolio Theory :

إن العلاقة بين عوائد ومخاطر المحفظة ثم ادراكها من خلال جائزتي نوبل في الاقتصاد، والممنوحتين لكل من هاري ماركوتز Harry Markowitz ووليام شارب William Sharpe وقد قدم لنا ماركوتز فكرة أن المستثمرين لديهم محافظ من الأصول، لذلك فإن اهتمامهم يتركز على عائد ومخاطر المحفظة، وليس على عائد ومخاطر الأصول الشخصية، فهل هذا هام؟

وبشكل تقديري هناك بعض الأعمال التي تحتوي على أصل واحد فقط، ولا يمكن للمستثمرين أن يستثمروا إلا بهذا الأصل. وعلى هذا فإن المخاطر التي يتعرض لها المستثمر هي مخاطر المحفظة، وليست مخاطر الأصول الشخصية، فإذا كان لدى المستثمر أصول في المحفظة وقام بشراء أصل إضافي، أو بيع أصل في المحفظة ما الذي يجب أن يأخذه بعين الاعتبار في هذا التغيير الذي يؤثر على مخاطر المحفظة[1].

إن المخاطر هي مقياس نسبي لمدى تقلب العائد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً. وهذا يدل على وجود فارق بين المخاطر Risks وحالات عدم التأكد Uncertainly. ويتمثل هذا الفارق في مدى معرفة متخذ القرار باحتمالات تحقق التدفق النقدي. فالمخاطر تصف موقفاً ما يتوفر فيه لمتخذ القرار معلومات تاريخية كافية تساعده في وضع احتمالات متعددة، أي الاعتماد على التوزيعات الاحتمالية Probability Distribution بشأن التدفقات النقدية المستقبلية.

أما حالات عدم التأكد فإنها تصف موقفاً لا يتوفر فيه لمتخذ القرار معلومات تاريخية للاعتماد عليها في وضع توزيع احتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية. ومن ثم يجب عليه أن يضع تخمينات معقولة للصورة التي يمكن أن يكون عليها التوزيع الاحتمالي. وبما أن تقديرات التوزيع الاحتمالي قائمة على تخمينات متخذ القرار، فإنه يطلق عليها التوزيع الاحتمالي الشخصي Subjective Probability Distribution، فإذا كان الاقتراح الاستثماري جديد في نوعه، أو أن المنشآت المنافسة ترفض تزويد متخذ القرار بمعلومات تاريخية، فلا سبيل لوضع توزيع احتمالي للتدفق النقدي إلا بالبحث والاستشارة مع من لهم دراية بهذا النشاط.

وذلك من أجل وضع تصور لهذا التوزيع. ومن العيوب والمشكلات التي يمكن الوقوع فيها في حال المغالاة بتنويع مكونات المحفظة ما يلي:

١ ـ صعوبة إدارة المحفظة.

---

(1) Peterson, Pamela P.: Financial Management and Analysis, MC Graw-Hill, Inc., New York, 1994, P. 326.

٢ ـ التكاليف العالية للبحث عن استثمارات جديدة .

٣ ـ اتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة .

٤ ـ ارتفاع متوسط تكاليف الشراء .

هـذا بالإضافة إلى أن موارد المستثمر محدودة ، مما يصعب عليه تنويع مخصصات المحفظة على عدد كبير من الأوراق المالية .

٢٩٠ ـ نظرية جراهام ودُدز Graham & Dodd's Theory :

أشار جراهام ودُدز في تحليلهما لمحفظة الأوراق المالية إلى عنصرين هامين هما[1] :

أ ـ أسلوب ومدخل تحليل الأوراق المالية .

ب ـ مدخل اتخاذ قرارات الاستثمار في الأسهم والسندات .

ومن الافتراضات التي ركزا عليها افتراضات كفاءة سوق رأس المال . فالسوق تتصف بالكفاءة من وجهة نظرهما إذا توافرت كافة المعلومات أمام المستثمرين بحيث تنعكس على أسعار الأسهم والسندات . وفي ظل هذه الظروف لا يحصل المستثمر على عوائد غير مادية . وهذا يعني أن المنافسة هي المحرك الأساسي لكفاءة السوق بحسب وجود العديد من المستثمرين لهم نفس الأهداف ، وبذلك يتم استبعاد أي عوائد غير مادية . وفي هذه الحالة تقوَّم الأوراق المالية وفقاً للعوائد المادية آخذة في الاعتبار المخاطر الخاصة بكل ورقة .

إن قياس الخطر وفقاً لهذه النظرية يتم بدلالة بيتا للمحفظة . فكلما زاد معامل التغير بين أسعار الورقة بأسعار الأوراق المالية التي تشكل المحفظة السوقية كلما زاد الخطر العام (أي بيتا للورقة) ، وهذا ما يقيس العلاقة بين السوق والخطر للورقة .

وعلى هذا تكون المخاطر العامة تابعة لثلاثة أنواع من المتغيرات لقياس المخاطر التقليدية :

أ ـ خطر النشاط والعمل Business Risk .

ب ـ الخطر المالي Financial Risk .

جـ ـ خطر السيولة Liquidity Risk .

وقد دلت الدراسات على وجود ارتباط بين بيتا β والمقاييس التقليدية للخطر كما توجد علاقة جوهرية بين الغرض الخاص بكفاءة سوق رأس المال ونموذج تسعير الأصول الرأسمالية والاستثمار حيث أمكن التوصل إلى أرقام قياسية ومؤشرات للاستدلات منها والتعرف على ما إذا كانت الورقة مقومة بأعلى أو بأقل من قيمتها الحقيقية .

---

(١) د . عبد الغفار حنفي : البورصات : أسهم ـ سندات ـ صناديق الاستثمار ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ١٩٩٨ ، ص ٣٢ .

٢٩١ ـ نظرية المجموعة الكفوءة The Efficient Set Theory :

إن وجود مجموعة مسيطرة على باقي الاستثمارات الفردية والتوليفات الأخرى يطلق عليها اسم المجموعة الكفوءة من الاستثمارات الفردية، وإن المفاضلة بين تلك الاستثمارات الكفوءة يرتبط بمنحنى السواء للمستثمر. وتقوم هذه النظرية على شرطين أساسيين :

أ ـ اختيار التوليفة التي تحقق أقصى عائد متوقع في ظل مستوى معين من المخاطر.

ب ـ اختيار التوليفة التي تتعرض لمخاطر أقل في ظل مستوى معين من العائد.

ويطلق على الاستثمارات التي تحقق هذين الشرطين اسم المجموعة الكفوءة. فهي تعتبر بمثابة السيد لجميع الفرص الاستثمارية الأخرى. وبذلك فإن جميع الاستثمارات الفردية والتوليفات المكونة لها تقع إما على حدود المجموعة الممكنة أو في داخلها، وباستخدام هذه النظرية يمكن أن نحدد المجموعة الكفوءة من الاستثمارات من بين المجموعات الممكنة أو المتوفرة. ويمكن استخدام هذه النظرية في تحديد المحفظة الخطرة المثلى التي تتحدد بنقطة تماس منحنى السواء مع حدود المجموعة المتاحة أو الممكنة من توليفات الاستثمار، وهي نقطة في مكان ما على المجموعة الكفوءة التي تتميز بظاهرة التقعر نحو اليسار. ويعني التقعر أن منحنى السواء للمستثمر لا يمكن أن يمس الحد الكفء سوى في نقطة واحدة. أي أنه لا توجد سوى محفظة واحدة مثلى لكل مستثمر.

نظريات التنويع Diversification Theory:

وتقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٢٩٢ ـ نظرية ماركوتز Markowitz Theory :

تقول هذه النظرية أن إضافة استثمار جديد إلى الاستثمارات القائمة قد يغير من طبيعة تشكيلة أو توليفة الاستثمارات الرأسمالية للمنشأة. وهذا قد يترك أثراً إيجابياً أو سلبياً على كل من حجم التدفقات النقدية المتوقعة ودرجة المخاطر التي تتعرض لها هذه التدفقات. وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

١ ـ إن المستثمر ينظر لكل بديل استثماري من وجهة نظر التوزيع الاحتمالي للعائد المتوقع من ذلك الاستثمار بمرور الوقت.

٢ ـ إن المستثمر يهدف لتعظيم المنفعة المتوقعة لفترة واحدة وأن منحنى المنفعة له يعكس تناقض المنفعة الحدية للثروة.

٣ ـ ينظر المستثمر إلى المخاطر على أساس كونها التقلب في العائد المتوقع .

٤ ـ إن القرار الاستثماري يقوم فقط على متغيرين أساسيين هما العائد والمخاطر .

٥ ـ إن المستثمر يكره المخاطر . أي أنه إذا كان عليه المفاضلة بين بديلين استثماريين يتولد عنهما نفس العوائد فسوف يختار أقلهما خطراً .

وبناءً على هذه الفروض توصف الورقة المالية أو المحفظة بأنها كفوءة ، إذا لم توجد ورقة مالية أخرى أو محفظة أخرى متاحة يتولد عنها عائد أعلى بفرض تساوي حجم المخاطر . أو إذا لم توجد ورقة مالية أخرى أو محفظة أخرى متاحة يتعرض عائدها إلى مخاطر أقل بفرض تساوي العائد المتولد .

ويقوم تنويع ماركوتز على فكرة أساسية مؤداها أن مخاطر المحفظة لا تتوقف فقط على مخاطر الاستثمارات التي تشتمل عليها بل تتوقف أيضاً على العلاقة التي تربط بين عوائد تلك الاستثمارات . وهذا يعني ضرورة الاختيار الدقيق للاستثمارات التي تشتمل عليها المحفظة وذلك بمراعاة طبيعة الارتباط بين العوائد المتولدة عنها . فعندما تكون هناك علاقة طردية بين عوائد الاستثمارات التي تتكون منها المحفظة ، فإن المخاطر التي تتعرض لها تكون أكبر مما لو كانت تلك العوائد مستقلة لا ارتباط بينها ، أو توجد بينها علاقة عكسية . وهذا يعني أن هناك عنصراً غائباً في قياس مخاطر المحفظة من شأنه أن يعكس العلاقة بين عوائد الاستثمارات التي تتكون منها المحفظة . وهذا العنصر هو التغاير Covariance الذي يقيس مدى التلازم الذي يربط بين عوائد الاستثمارات . وإن معامل الارتباط بين عوائد الاستثمارات المكونة للمحفظة هو المتغير الرئيسي في مكونات التغاير الذي يمكن من خلاله الوقوف على درجة الارتباط بين عوائد الاستثمارات المكونة للمحفظة . وإن معامل الارتباط هذا تتراوح قيمة بين (١) و(ـ١) ، وإن المخاطر تقاس بدرجة تقلب العائد . وبذلك يمكن القول أن معامل الارتباط بين عوائد الاستثمارات المكونة للمحفظة هو محدد أساسي لحجم واتجاه مخاطر تلك المحفظة .

٢٩٣ ـ نظرية تسعير المراجحة Arbitrage Princing Theory :

قدمت مكونات هذه النظرية من قبل ستيفن روس Stephen Ross في عام ١٩٧٧ وشأنها يماثل شأن نظرية تسعير الأصول الرأسمالية ، وهي نظرية للتوازن تحكم العلاقة بين عائد الورقة المالية والمتغيرات المؤثرة على ذلك العائد . وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١ ـ إن سوق رأس المال يتميز بالمنافسة الكاملة. فليس هناك تكلفة للمعاملات أو ضرائب، أو تكلفة للافلاس كما لا توجد قيود على البيع على المكشوف.

٢ ـ إن المستثمر يسعى دائماً لتعظيم ثروته.

٣ ـ إن عائد الورقة المالية هو محصلة تأثير عدد من العوامل.

٤ ـ إن للمستثمرين توقعات متجانسة بشأن عدد وماهية العوامل المؤثرة على عائد الورقة المالية.

٥ ـ لا توجد مخاطر تحيط بفرص المراجحة المربحة.

٦ ـ يمكن للمقرضين والمقترضين الإقراض والإقتراض بمعدل يساوي العائد على الاستثمار الخالي من المخاطر.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن الأوراق المالية التي تتعرض بالتساوي لنفس المخاطر تحقق نفس العائد. وهذا ما يطلق عليه بقانون السعر الواحد. وإذا لم يحدث هذا تبدأ عملية المراجحة، ويتوقع أن يقوم المراجحون بالاندفاع لشراء الورقة ذات العائد المتوقع المرتفع، وبيع الورقة ذات العائد المتوقع المنخفض. ونتيجة لذلك يرتفع سعر الورقة الأولى وينخفض بالتالي العائد المتوقع أن يتولد عنها. كما ينخفض سعر الورقة الثانية ويرتفع بالتالي العائد المتوقع أن يتولد عنها. ويستثمر نشاط المراجحون على هذا النحو إلى أن يتساوى عائد الورقتين، أي إلى أن تختفي أرباح المراجحة ويتحقق التوازن في أسعار الأوراق المالية.

إن نظرية تسعير المراجحة تفترض أن عائد الاستثمار يتأثر بمجموعة من العوامل، وإنه يوجد عدد كبير من الأوراق المالية تختلف درجة حساسيتها للعوامل المكونة لنموذج معين، هذا بالإضافة إلى أنها سهلة وميسرة. وهذا يظهر لنا أن هناك استراتيجيتين للاستثمار يمكن أخذهما بعين الاعتبار في نظرية تسعير المراجحة هما:

أ ـ استراتيجية خدعة أو لعبة العامل الصافي.

أي أنه يمكن بناء المحفظة التي يتأثر عائدها بعامل واحد دون العوامل الأخرى التي تؤثر على كافة الأوراق المالية التي تتضمنها المحفظة، والتي لا يتأثر عائدها بالمخاطر غير العاملية، أي أن قيمة المخاطر العاملية مساوية للصفر.

ب ـ استراتيجية الاستثمار الكفء:

أي أنه لو قام المستثمر بتوزيع مخصصات الاستثمار على محفظة تنطوي على استثمارات خالية من المخاطر، ومحافظ العامل الصافي الواحد، فإنه يمكن بناء عدد كبير من المحافظ لكل منها معامل حساسية مختلف عن ذلك العامل الذي ترتبط به، وهذا العامل يتمثل

في وزن الاستثمار في محفظة العامل الصافي. ليس هذا فقط، بل إن حجم المخاطر الخاصة التي مرجعها الأوراق المالية الفردية المكونة للمحفظة سيكون ضئيلاً.

نظريات أخرى Other Theories:

وتقسم هذه النظريات إلى:

٢٩٤ ـ نظرية تسعير الخيارات Options Pricing Theory:

تعتبر نظرية تسعير الخيارات المقدمة من قبل فيشر بلاك F. Blacke ومايرون شولز M. Scholes أساساً تعتمد عليه بيوت السمسرة والمكاتب الاستشارية في تقديم المشورة بشأن تسعير الخيارات، ويمكن التقييم الكمي للخيار بشكل نموذج رياضي، وقبل ظهور النموذج واستخدامه كان المتاح لنا هو مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سعر الخيار، أي قيمة المكافأة التي يحصل عليها المحرر والتي تتمثل في:

أ ـ القيمة السوقية للسهم.

ب ـ سعر التنفيذ.

جـ ـ تاريخ التنفيذ.

وبالرغم من تأثير هذه المتغيرات على سعر الخيار، إلا أنه لا يوجد علاقة ورابط بينها، ويكمن تأثيرها بعبارات وصفية دون التحديد الكمي لها. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

١ ـ إن الخيار هو من النوع الاوروبي الذي ينفذ فقط في تاريخ التنفيذ وهو بذلك يختلف عن الخيار الأمريكي الذي يمكن تنفيذه في أي لحظة منذ شرائه حتى تاريخ التنفيذ.

٢ ـ لا توجد تكلفة للمعاملات، كما يمكن للمستثمر شراء أو بيع أي كمية من الأسهم أو الخيارات مهما صغر حجمها إضافة إلى افتراض أن المعلومات عن السوق تتاح للجميع في ذات اللحظة وبدون تكاليف.

٣ ـ لا توجد أي قيود على تحرير الخيار أو على بيع الأسهم على المكشوف.

٤ ـ إن معدل الفائدة على الاستثمار الخالي من المخاطر معروف وثابت خلال فترة صلاحية الخيار. هذا بالإضافة إلى افتراض إمكانية الاقراض والاقتراض بهذا المعدل.

٥ ـ إن المنشأة المصدرة للسهم محل الخيار لا تجري توزيعات.

٦ ـ إن السوق يعمل بلا انقطاع وإن حركة أسعار الأسهم في السوق تتبع النمط العشوائي.

٧ ـ إن توزيع عائد الأسهم في لحظة معينة هو توزيع طبيعي.

٨ ـ إن تباين العائد ثابت خلال فترة عند الخيار كما أنه معروف للمتعاملين في السوق.

٩ ـ إن أسعار الأسهم مستمرة بمعنى أنه لا تحدث قفزات في سعر السهم. وهذا الافتراض يمكن أن يدخل ضمن الافتراض رقم (٧) الذي يقضي بأن توزيع عائد السهم في أي لحظة هو توزيع طبيعي.

إن العوامل المؤثرة على سعر الخيار هي[١] :

أ ـ سعر السهم السوقي.

ب ـ سعر الممارسة أو التنفيذ للخيار.

جـ ـ المدة المتبقية من حياة الخيار.

د ـ مدى التقلب في سعر السهم.

هـ ـ التوزيعات.

د ـ معدلات أو أسعار الفائدة.

إن السؤال عن سلامة النظرية لا يكون بتقييم الفروض التي تقوم عليها، ولكن بتقييم نتائج التطبيق، وقد اتضح أن الفرض الوحيد الذي من شأنه أن يحدث خللاً جوهرياً في نتائج النظرية هو عدم قيام المنشأة المصدرة للسهم محل الخيار بإجراء توزيعات، وإن كان قد أمكن معالجة هذا التصور.

٢٩٥ ـ نظرية مايرز في تكلفة رأس المال Mayers Theory :

إن معدل الخصم في المعادلة التقليدية لصافي القيمة الحالية يعكس الطريقة التي تم بها تحويل الاقتراح الاستثماري. وبناءً عليه يتوقع أن يتساوى صافي القيمة الحالية التقليدية مع صافي القيمة الحالية المعدَّل وفق المعادلة :

$$\text{مج}_{\text{س}=1}^{\text{ن}} \frac{\text{ق س}}{(1+\text{م})^{\text{س}}} - \text{ك} = \text{مج}_{\text{س}=1}^{\text{ن}} \frac{\text{ق س}}{(1+\text{م}^*)^{\text{س}}} - \text{ك} + \text{ق ح س}$$

أو

$$\text{مج}_{\text{س}=1}^{\text{ن}} \frac{\text{ق س}}{(1+\text{م})^{\text{س}}} = \text{مج}_{\text{س}=1}^{\text{ن}} \frac{\text{ق س}}{(1+\text{م}^*)^{\text{س}}} + \text{ق ح س}$$

وهذه المعادلة تمثل معدل الخصم الذي يعكس طريقة التمويل، ومن الممكن تقديرها لو أن باقي متغيرات المعادلة معلومة. ويتم حساب الوفورات الضريبية من المعادلة التالية :

---

(١) د. عبد الغفار حنفي : البورصات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٥.

$$\text{ق ح س} = \frac{\text{ك} \times \text{ب} \times \text{ف} \times \text{ض}}{(\text{١} + \text{ف})}$$

حيث أن : ب : نسبة الاقتراض في هيكل رأس المال .

ف : معدل الفائدة على القرض .

وعلى هذا فإن الطاقة الاقتراضية تقدر بما يعادل التكلفة المبدئية للاقتراح الاستثماري مضروبة بنسبة الاقتراض ، وذلك على اعتبار أن الاقتراح الاستثماري سيتم تمويله من البداية بخليط من الأموال يماثل الخليط الذي يتكون منه هيكل رأس المال في المنشأة .

٢٩٦ ـ نظرية جوردن في التوزيع Gordon's Theory :

يعتقد جوردن أن سياسات التوزيع تؤثر على القيمة السوقية للمنشأة . وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية في حالة التوزيع في ظل التأكد التام وهي :

١ ـ لا يوجد تمويل خارجي ، أي أن المنشأة تعتمد بالكامل على حقوق الملكية لتمويل استثماراتها .

٢ ـ إن معدل العائد المتوقع على استثمارات المنشأة ثابت .

٣ ـ إن معدل العائد المطلوب على الاستثمار ثابت .

٤ ـ لا يخضع دخل المنشأة أو المستثمر للضريبة .

٥ ـ إن معدل نمو المنشأة ثابت .

٦ ـ إن معدل العائد المطلوب على الاستثمار أكبر من معدل النمو .

٧ ـ إن نسبة الأرباح التي توزع على حملة الأسهم العادية ثابتة لا تتغير .

أما في حالة عدم التأكد فإن نموذجهما يقوم على فكرة منطقية مؤداها أن درجة تأكد المستثمر بشأن التوزيعات المتوقع الحصول عليها في العام القادم تزيد عن درجة تأكده بشأن التوزيعات المتوقع الحصول عليها في العام الذي يليه . وبذلك إذا كانت قيمة المنشأة تتحدد بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المتمثلة في التوزيعات على فرض أن المنشأة ممولة بالكامل من حقوق الملكية ، فإن معدل خصم هذه التوزيعات يجب أن يتزايد من عام لآخر .

٢٩٧ ـ نظرية دي بونت في التحليل المالي

Dupont Theory of Financial Analysis:

لقد حقق استخدام نظرية دي بونت في التحليل المالي شهرة واسعة في ميادين الأعمال المختلفة في أمريكا . وهذه الشهرة لها ما يبررها . حيث أن استخدام هذه النظرية يمكن الشركة

من الاستفادة بكل من النسب المالية للنشاط ونسبة الربح للمبيعات معاً، كما أن هذه النظرية توضح كيفية تفاعل هذه النسب مع بعضها لتحديد ربحية الأصول.

إن معدل دوران الأصول يمثل إجمالي الاستثمارات التي تتكون من مجموع الأصول المتداولة (النقدية والأوراق المالية وحساب المدينين والمخزون) والأصول الثابتة، وينتج معدل دوران الاستثمار (الأصول عن قسمة المبيعات على اجمالي الاستثمارات (الأصول) [1].

أما الجانب الآخر لهذه النظرية فهو نسبة الربح للمبيعات، حيث يتم طرح بنود النفقات الفردية بالإضافة إلى ضريبة الدخل على المبيعات للحصول على صافي الربح بعد الضريبة. وتنتج نسبة الربح للمبيعات من قسمة صافي الربح على المبيعات، ويتم الحصول على العائد على الاستثمار للشركة ككل من خلال ضرب معدل دوران الأصول في نسبة الربح للمبيعات أي أن:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{الاستثمارات (الأصول)}}$$

فإذا أرادت الشركة أن تزيد العائد على استثماراتها إلى مستوى الصناعة فيجب عليها أن تبذل جهداً كبيراً لأن تزيد كل من نسبة الربح للمبيعات ومعدل دوران الأصول.

٢٩٨ ـ نظرية الرافعة المالية Financial Leverage Theory :

تصنف الأموال في المشروعات إلى:

أ ـ أموال الاقتراض: وتتكون من القروض القصيرة والطويلة الأجل.

ب ـ أموال الملكية: وتتكون من الأسهم الممتازة والعادية والأرباح المحتجزة.

وتتكون الرافعة المالية نتيجة اقتراض المشروع أو المتاجرة بالملكية. وإن أفضل طريقة لفهم الرافعة المالية وأهدافها واستخداماتها هي في تحليل آثارها على أرباح السهم في ظل درجات مختلفة من الرافعة المالية. ويتم حساب ربح السهم من خلال قسمة الأرباح بعد اقتطاع الفوائد والضرائب على عدد الأسهم العادية المصدرة والمباعة. ولإيجاد الأرباح بعد اقتطاع الفوائد والضرائب (الأرباح الصافية) يجب أولاً اقتطاع الفوائد المستحقة من الأرباح قبل الفائدة والضريبة فنحصل على الأرباح بعد الفائدة وقبل الضريبة، ثم يتم اقتطاع الضرائب فنحصل على الأرباح الصافية.

---

(١) فردويستون، يوجين برجام: التمويل الإداري، الجزء الأول، تعريب ومراجعة: د. عدنان داغستاني، د. أحمد نبيل عبد الهادي، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٣، ص ٢٢٧.

وفي حال احتواء هيكل رأس المال على أسهم ممتازة فيجب خصم نصيب هذه الأسهم من الأرباح بعد الفوائد والضرائب عند حساب العائد على الملكية.

إن الرافعة المالية لا تعمل فقط على تنمية دخل حملة الأسهم في ظروف معينة بل تعمل أيضاً على تعرضهم أيضاً للأخطار المالية والخطر المالي ليس من طبيعة خطر الأعمال. فخطر الأعمال يرتبط بقرارات الاستثمار وهو مدى التغير أو التقلب في العائد على الأصول. أما الخطر المالي فيرتبط بالقرارات المالية. والمشروع الذي يقوم على تمويل احتياجاته المالية المختلفة بأموال الملكية بالكامل لا يتعرض للخطر المالي. ولكن عندما تصبح القروض جزءاً من هيكل رأس المال ينشأ الخطر المالي. ويعود ذلك إلى أن استخدام القروض يؤدي لزيادة التقلبات في عائد المساهمين واحتمال العجز عن الوفاء بالديون[1].

٢٩٩ ـ نظرية فوجتا لاختبار مدى كفاية رأس المال George Vojeta Theory :

اقترح جورج فوجتا في عام ١٩٧٣ أسلوباً لقياس مدى كفاية رأس المال. وهذا الأسلوب يقوم على أساس أن وظيفة الحماية لرأس المال هي تشغيلية فقط عندما تحدث خسائر أو عندما يدخل المصرف في مرحلة التصفية. أما إذا كان المصرف مستمراً في ممارسة نشاطه، فإنه يغطي خسائر التوظيف في ظل الظروف العادية من أرباح العمليات. ويفترض في هذه الحالة أن تكون الأرباح كافية لتغطية المخاطر وإجراء توزيعات مناسبة على المالكين. وفي ظل هذه الظروف، فإن المصرف باحتجازه لجزء من الأرباح سنوياً يضيف المزيد في هيكل رأس المال.

ووفقاً لرأي فوجتا فإن وظيفة هيكل رأس المال في المصرف هي تشكيل الهرم اللازم للحفاظ على استمرار المصرف وتغطية الخسائر غير المتوقعة. لذلك فقد اقترح نوعين من الاختبارات لقياس مدى كفاية رأس المال هما[2]:

أ ـ اختبار تشغيلي: أي اختبار مدى إمكانية مقابلة وتغطية خسائر التوظيف من الأرباح. وهذا النوع يختص بالتأكد من أن الأرباح الحالية بعد الضريبة وإجراء التوزيعات المناسبة تبلغ ضعف الخسائر المتوقعة من التوظيف.

ب ـ اختبار مدى استيعاب رأس المال للخسائر:

---

(١) د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل واصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ١٩٩٧، ص ٢٨٤.

(٢) د. عبد الغفار حنفي، د. رسمية قرياقص: مذكرات في الأسواق والمؤسسات المالية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ١٩٩٥، ص ١٩٣.

ويهدف لقياس مدى قدرة المصرف على مقابلة الخسائر غير المتوقعة. لذلك يشترط في هذه الحالة أن يبلغ رأس المال ٤٠ مرة من الخسائر التي من المتوقع مواجهتها، وتقدم الأخيرة بناءً على الخبرة خلال فترة الخمس سنوات الماضية، وبصفة عامة فإن المعايير السابقة هي حكمية.

٣٠٠ ـ نظرية القيمة الحالية Present Value Theory :

إن المبدأ الأساسي لنظرية القيمة الحالية هو أن القيمة الحالية لليرة سورية نملكها الآن لا يمكن أن تساوي القيمة الحالية لليرة سورية نستلمها بعد سنة، إلا إذا أضيف لها مبلغ يعادل الفوائد، وهذه الفوائد التي تضاف إلى المبلغ الأصلي يجب أن تغطي درجة الخطر وقدراً من الربح يعوض على الأقل تخلينا عن تلبية حاجات ورغبات، أي كمية من الربح تدفعنا للتخلي عن حاجاتنا الآنية من أجل الحصول على حاجات أفضل في المستقبل، ويعطى قانون القيمة الحالية على الشكل التالي[1] :

$$ق = \frac{م}{(١ + ف)^{ن}}$$

حيث أن :

ق : القيمة الحالية.

م : المبلغ.

ف : معدل الفائدة.

ن : عدد السنوات.

---

(١) د. توفيق حسون : الإدارة المالية : قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥، ص٣٢.

الفصل الثالث والثلاثون
نظريات الابتكار المالي

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٣٠١ ـ نظرية الابتكار المالي المقادة بالطلب

Demand - Driven Theory of Financial Innovation:

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية[1] :

١ ـ إن الابتكارات التي تقوم على تمويل المخاطر السعرية تكون أكثر احتمالاً في تكوين ادراك أكبر لقابلية هجوم المواقع المالية الموجودة في مخاطر التغيرات السعرية في الأصول .

٢ ـ إن ابتكارات تمويل خطر الائتمان تقدم فهم أكبر لقابلية هجوم المواقع المالية الموجودة بهدف استغلال كفاءة الائتمان .

٣ ـ إن الابتكارات التي تعزز السيولة تكون أكثر طلباً في تشجيع السيولة في الاقتصاد .

٤ ـ إن الابتكارات التي تولد الائتمان تكون طلباً أكبر على الائتمان بشكل عام ، وطلب أقوى على الأجزاء الفرعية في الائتمان مثل تحويل السندات .

٥ ـ إن الابتكارات التي تولد حقوق الملكية تقدم طلباً قوياً على تحويل حقوق الملكية .

وبناءً عليه ، فإن المدخل البديل لتحليل العرض والطلب على الابتكارات المالية يُقترح من قبل Kim في عام ١٩٩٣ حيث يؤكد أن الأوراق المالية يمكن أن توصف من خلال عدد من المواصفات من وجهة نظر العجز أو الفائض الاقتصادي . وعلى الرغم من أن هناك مجموعة شائعة من المواصفات المرتبطة بالجانبين ، إلا أن الأدوات يمكن أن تتضمن مجموعة من المواصفات المختلفة ، أو المواصفات ذاتها ، ولكن بطرائق مختلفة .

٣٠٢ ـ نظرية شومبيتر Schum Peter Theory :

إن دراسة التغير الفني كنشاط اقتصادي يعود إلى كتابات الاقتصادي شومبيتر في كتبه الثلاثة التالية :

(1) Molyneux, Philip, and Nidal Shamroukh: Financial Innovation, John Wiley & Sons, Chichester, 1999, P. 43.

أ ـ نظرية التنمية الاقتصادية عام ١٩٣٤ The Theory of Economic Development .

ب ـ دورات الأعمال عام ١٩٣٩ Business Cycles .

جـ ـ الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية عام ١٩٤٢ Capitalism, Socialism & Democracy .

وقد فحص في هذه الكتب دور الوكالات الاقتصادية في عملية التغيير. ففي كتابه نظرية التنمية الاقتصادية فحص الهيكل الصناعي الأوروبي النموذجي خلال القرن التاسع عشر، والذي وصف من قبل العديد من المنشآت الصغيرة. وقد وصف نموذج النشاط الابتكاري عن طريق السهولة التكنولوجية في الدخول إلى الصناعة، وعن طريق الدور الرئيسي الذي تلعبه المنشآت الجديدة في النشاط الابتكاري باعتبار أن المقاولين الجدد يدخلون الصناعة بأفكار جديدة وسلع جديدة، أو حتى عمليات جديدة. ويوضح شومبيتر العلاقة بين هيكل السوق والابتكار وفق الفرضين التاليين:

أ ـ إن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والقوة الاحتكارية.

ب ـ إن المنشآت الكبيرة هي أكثر ابتكاراً من المنشآت الصغيرة.

ويقول شومبيتر أن هذين الفرضين لا يمكن أن يكونا متساويين في سوق المعرفة العلمية، ومعدلات نمو الصناعة وفرص الأرباح. أي بكلمات أخرى، إن افتراضات دفع التكنولوجيا وجذب السوق يجب مراقبتها بهدف تقدير آثار القوة الاحتكارية وحجم المنشأة على مسار الابتكار. وبالنسبة للفرضية الأولى، أي العلاقة بين الاحتكار والابتكار فيجب أن تتمتع المنشأة الابتكارية بفترة من الاحتكار لابتكاراتها. ويجب أن تكون هذه الفترة كافية لكسب العوائد بهدف تغطية تكاليف التنمية. وعلى هذا، فإن التقليد المباشر من قبل المنافسين يفضي إلى أرباح محتملة، بينما تبقى التكاليف متزايدة. لذلك لابد من أن يكون الاحتكار مؤقت إذا أرادت المنشأة أن تستثمر في نشاطات البحوث والتطوير. أما فيما يخص الفرضية الثانية، والتي ترتبط بالعلاقة بين الابتكار وحجم المنشأة. فالمنشآت الكبيرة تتمتع بفوائد أكبر من الصغيرة، وبشكل خاص تلك المتعلقة بتكاليف التغطية المترافقة مع نشاطات البحوث والتطوير. وبذلك فإن الفوائد المتوقعة تتولد عن طريق الابتكار والتفاعل بين الجانبين باعتبار أن المنشآت الكبيرة تخصص موارد أكثر لنشاطات البحوث والتطوير، وبالتالي فإنها تكون قادرة على زيادة العدد المتوقع للمشروعات الناجحة واحتمال النجاح في كل مشروع.

٣٠٣ ـ نظرية Arrow : Arrow Theory :

إن النموذج الرسمي الأول لحوافز الابتكار ضمن الهياكل المختلفة للسوق طوِّر من قبل Arrow في عام ١٩٦٢ . فالحوافز الابتكارية تتمثل في الربح الذي يمكن أن يكسبه المحتكر والعوائد المحتملة لاختراع العملية الجديدة للاستعمال الصناعي ، مقارنة بافتراض أن الصناعة تنافسية أو احتكارية . وهذان الجانبان يقارنان بما هو أمثل اجتماعياً . فعندما تستعمل الحوافز الابتكارية في الصناعة الاحتكارية ، فإن المخترع في هذه الحالة يمكن أن يفترض أن يكون إما خارج الصناعة ، أو إنه نفسه يقود لنفس النتائج . وهذه النتيجة تظهر حقيقة أن المبتكر قادر على جذب الربح الكامل المحتمل الناتج عن التكاليف الأقل في الصناعة التنافسية ، ولا يستطيع القيام بذلك من المحتكر بسبب حصوله على الأرباح خلال فترة إعداد الابتكار .

والنقطة الهامة الأخرى في هذه النظرية هي تعاملها مع الاختلاف بين المنافع والفوائد العامة والخاصة لتبني الإبتكار . وتحسب المنافع الاجتماعية في هذا التحليل على أنها الزيادة في مجموع فائض المستهلك والمنتج . أما المنافع الخاصة ، فإنها تكون أقل من الاجتماعية ، وتحلل هذه النتيجة باعتبار أن بعض الابتكارات لها صفاتها ووضعها الخاص ضمن الهيكل بسبب التكاليف التي تفوق المنافع الخاصة . وهذه التكاليف تكون أقل من المنافع الاجتماعية . وقد استنتج Arrow أن الأسواق التنافسية تجذب نشاط اختراعي وبحوث أكثر من الصناعات الاحتكارية ، وكلاهما يقودان إلى الاستثمار في برامج تطوير الابتكار عندما يقارنان مع ما هو أمثل اجتماعياً .

٣٠٤ ـ نظرية Arrow-Demsetz : Arrow-Demsetz Theory :

يناقش Demsetz في عام ١٩٦٩ أن Arrow قارن في عام ١٩٦٢ الاحتكار والمنافسة ضمن شروط عدم المساواة بينهما . في حين أن Demsetz حدد مسألتين لهما تأثيرهما في تحليل Arrow هما :

أ ـ افتراض أن المبتكر يملك قوة احتكارية تمكنه من التمييز في نفقات الضرائب المحددة في الصناعتين .

ب ـ تجاهل Arrow الاختلافات بين حجم الإنتاج لكلا الصناعتين على الرغم من افتراضه أن كلتا الصناعتين تواجهان شروط تكلفة وطلب متطابقة . وأن الإنتاج في ظل الاحتكار أصغر مما هو عليه في ظل المنافسة .

ويناقش Demsetz في عام ١٩٦٩ أن التحليل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار حقيقة أن المحتكر لديه أقل ما يمكن من المدخلات بما في ذلك الابتكار ، بحيث ينتج إنتاج قليل ، وإن

السيطرة على أي أثر خاص للمحتكر في حوافز الاختراع يتطلب أن تتخذ التعديلات في السلوك المقيد للمحتكر. ويقول Demsetz أيضاً أن نتائج Arrow متعاكسة. فالتطور في الاختراع الاحتكاري مع قوة سعرية مميزة ستلقى جوائز أكبر من شراء الصناعة التي هي احتكارية بطبيعتها.

٣٠٥ . نظرية Scherer's : Scherer's Theory :

يحلل Scherer's في عام ١٩٦٧ ظاهرة المنافسة في البحوث والتطوير في الهيكل الديناميكي لتعظيم الأرباح المحددة على تقديرات نوع هيكل السوق التي تساعد في التقدم التكنولوجي السريع. وفي هذه النظرية، فإن المنشأة التي تعظم الربح ستساعد مشروعات البحوث والتطوير فيها، وتعظم الفائض عن العوامل المتوقعة أكثر من التكاليف المصروفة. ويجب أن يحسب لكلٍ منها، بعد الأخذ بعين الاعتبار القيمة الحالية، العوائد من مشروعات البحوث والتطوير الناجحة والتي تعتمد على تاريخ الإتمام وطلب الزبون، وردود أفعال المنافسين والتكاليف. كما أنها تعتمد على حالة التكنولوجيا، وجودة السلعة النهائية وسرعة التطور. ويفترض أنه عندما يتوفر الوقت عن طريق زيادة معدل الإنفاق على التكاليف الكلية فإن معدل التطور يزداد. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

أ ـ إن البحوث والتطوير هي عملية مساعدة، إذ أن كل خطوة تقدم معارف مفيدة للخطوة التالية. وتوفير الوقت نتيجة تنفيذ الخطوات يعني أن هناك أعمال أكثر وأكثر، أو خطوات تحتاج إلى كمية أقل من المعارف. وهذا ما يؤدي إلى أخطاء مكلفة.

ب ـ تتطلب البحوث والتطوير غالباً حالات هامة من عدم التأكد حول الحلول الممكنة. وبالتالي يمكن أن يخفض الوقت المتوقع للحل الناجح عن طريق تنفيذ المداخل الفنية بشكل متزامن، ولكن هذا يزيد القيمة المتوقعة لتكلفة المشروع لأنه سيبرهن أن هناك مداخل كثيرة تكون غير ضرورية.

جـ ـ يمكن أن يكثف وقت التطوير عن طريق تخصيص أفراد فنيين أكثر وأكثر لكل مهمة، لكن هذا سيزيد التكاليف الكلية المتوقعة بسبب تخفيض العوائد على المدخلات.

ويقول Scherer's أيضاً أن العلاقة بين القيمة المتوقعة لزمن التطوير والقيمة المتوقعة للتكلفة الكلية للتطوير ترتبط عموماً بالتنسيق ما بين التكلفة والوقت.

٣٠٦ . نظرية Barzel's : Barzel's Theory :

إن الهدف الأساسي لهذه النظرية هو السيطرة على آثار المنافسين في وقت تقديم الإبتكار، كما يقارن بما يجب أن يكون الأمثل اجتماعياً. ويقول Berzel's أن الابتكارات تقدم

عندما تكون قيمتها الحالية إيجابية ، على العكس من الانتظار حتى تعظيم الأرباح . ويفترض Barzel's في عام ١٩٦٨ أن الإبتكارات يمكن أن تقدم عن طريق الاستثمار لمرة واحدة في جميع كميات نشاطات موارد البحوث والتطوير . وهي تقدم عندما تكون مربحة ، فإذا كان الاقتصاد ساكناً، فإنه لا تقدم أية ابتكارات مربحة . وهذه الابتكارات يجب أن تقدم بشكل مبكر . أما عندما لا يكون الاقتصاد ساكن ، فإن إنتاج السلعة يتأثر بالابتكار الذي يوسّع بمرور الوقت ويصبح الابتكار بشكل تقدمي أكثر ربحاً ، وهذا يتم لأن تكلفة تقديم الابتكار تابعة للإنتاج الذي يتأثر بعوائد هذا الإنتاج . وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١ ـ إن التكلفة الرأسمالية لتطوير الابتكار ثابتة وتعادل (I) وحدة نقدية .

٢ ـ يمكن تبني الابتكار بدون تأخير عن طريق دخول الصناعة ، وتخفيض تكلفة كل وحدة من الإنتاج من خلال (K) وحدات نقدية بدون أن تتأثر جودتها .

٣ ـ إن الطلب على الإنتاج المنتج تنافسياً هو (Xo) في الفترة الأولية (t = o) ونموه في معدل مستمر (أ) . لذلك فإن الطلب في الفترة (t) يعطى عن طريق المعادلة التالية :

$$X_t = X_o^{e^{pt}}$$

٤ ـ يوضع معدل الضريبة على أساس h = k وحدة نقدية لكل وحدة من الإنتاج ، فإذا طبق الابتكار في الفترة الأولية ، فإن العوائد الكلية للضريبة هي hxo = So .

٥ ـ إن مبتكر واحد فقط يرتبط بالابتكار المعطى .

٦ ـ إن المعدل الثابت والفوري للخصم هو (r) .

٧ ـ إن مؤشرات النظام واسعة ومعروفة بشكل دقيق .

والافتراض الرابع يمكننا من قياس الادخار الاجتماعي عن طريق أرباح المبتكر , وإن ربحية الابتكار تقاس بقيمته الحالية الصافية .

٣٠٧ ـ نظرية Loury : Loury Theory :

فحص Loury في عام ١٩٧٩ أثر المنافسة على إنفاق البحوث والتطوير في حالة توازن المنشأة ، وقد وجد أن عدد المنشآت في الصناعة يتزايد ، ومستوى توازن الاستثمار في المنشأة يتناقص . علاوة على ذلك ، إن زيادة عدد المنافسين في الصناعة يظهر تخفيض الوقت المتوقع من وجهة نظر المجتمع للابتكار ، على الرغم من أن كل منافس يستثمر أقل في البحوث والتطوير .

ومن خلال تحليل وفحص الاستثمار الأمثل للمنشأة في البحوث والتطوير مع هيكل سوقي معطى ، تبين لـ Loury أن آثار الدخول لقرارات الاستثمار المثلى تستعمل شرط الربح

الصفري Zero-Profit Condition ، ففي ظل غياب قيود الدخول إن المنشآت الجديدة ستدخل المسار بأرباح إيجابية متوقعة ، ويظهر أن الدخول مكلف ، وأن أغلب المنشات ستدخل المسار من خلال المفهوم الأمثل اجتماعياً. فالتوازن الصناعي الطويل الأجل ، عندما يكون هناك نطاق أولي لزيادة العوائد والأرباح الصفرية المتوقعة يتطلب التفوق في قدرة تكنولوجيا البحوث والتطوير ، والمنظمات تستثمر أكبر في البحوث والتطوير بحيث تكون مثالية اجتماعياً أكثر ما يمكن ، لأنها لا تستطيع أن تأخذ بالحسبان الطبيعة الموازية لجهودها . وللقيام بذلك فإن كل منشأة تأخذ بعين الاعتبار منفعتها الحدية من الاستثمار ، ولا تأخذ بالحسبان تخفيضها إلى حد القيمة المتوقعة في استثمار المنشآت الأخرى .

ووفقاً لـ Loury فإن الرفاهة الاجتماعية يمكن أن تنظم عن طريق الدخول المحدود وبشكل مناسب ، وأن الاستثمار من قبل المنشأة بترخيص معين يغذي مواهبها الحياتية .

إن نتائج هذه النظرية تحققت من خلال بعض التكاليف ، وإن الافتراض الضمني للمواهب الحياتية غير المحدودة ، أي غير التقليد ، باعتبار أن التقليد لا يكون واقعياً للغاية ، على الرغم من أن التقليد لا يتأثر بالتخصيص الأمثل اجتماعياً وتخفيض الجوائز الخاصة ، وفي هذه الحالة فإن التقليد يؤخذ بعين الاعتبار بحيث لا يمكن أن تفرط المنشأة في الاستثمار . ومع التقليد ، فإن الربح الصفري المتوقع يمكن تحقيقه في بعض المنشآت . والنتيجة إن حواجز وقيود الدخول يمكن أن تحسن الرفاهة ، وقد تفشل أحياناً أخرى .

الفصل الرابع والثلاثون
نظريات التوسع في الائتمان التجاري

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٣٠٨ ـ نظرية دوافع إنتاج المعلومات

Information Production Motives Theory:

يرتبط الدافع الأول للتوسع أو قبول الائتمان التجاري بالنظم المعلوماتية في الأسواق السلعية ، حيث نجد في العديد من هذه الأسواق أن المشترين لا يكونوا متأكدين من جودة السلعة ، حتى تسمح لهم الفرصة بمعاينة أو استعمال السلعة ، أو يدرس الائتمان التجاري كآلية تقدم كفالة ضمنية للجودة . فإذا كانت جودة السلعة صعبة التحديد ، فيجب أن يكون من بين الشروط المتوقعة ضرورة توفير الوقت للمشتري لمعاينة السلع قبل الدفع . فإذا واجه خيار الموردين ، فإن المشتري يمكن أن يفضل المورد الذي يعرض فترة ائتمان ، لأن ذلك يمنحه ثقة مطلقة عن جودة السلعة ، وفي هذه الحالة يمكن أن يشترط أن يكون الدفع نقداً .

ومن وجهة نظر المورد أن السلع ذات الجودة تتطلب استثمار هام في عملية البيع ، ويمكن أن تنتج بشكل محدد بالنسبة للزبون . فقد يكون هناك أصول محددة تماماً لمشترين محددين . وهذه السلع يمكن أن يكون لها قيمة إضافية ، وبالتالي يمكن أن تباع بشروط معينة . ويمكن أن تستعمل شروط الائتمان بحيث تسمح بجمع المعلومات عن قاعدة بيانات الزبون . وتحدد المنظمات التي يمكن أن تحتاج المتابعة بدقة أكثر .

هذا بالإضافة إلى أنه في بعض الحالات يمكن أن تخفض قيمة السلع بسرعة . ويمكن أن تعمل المنظمات ضمن شروط معينة لتسريع المدفوعات . فالسلع التي يكون لديها قيمة إضافية للمورد يمكن أن تعرض في الائتمان Credit باعتبار أن لها قيمة إضافية لطرف ثالث يقدم التمويل[١] .

---

(1) Wilson, Nicholas: Credit Management, International of Encyclopedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 1., 1996, P. 885.

٣٠٩ ـ نظرية دوافع تكلفة العملية Transaction Cost Motives Theory :

يجب أن يكون المشترين في السلع التنافسية التامة ، وفي الأسواق المالية قادرين على الحصول على التمويل من القطاع المالي لأي طلب من خلال استعمال السلع المشتراة . ففي التعابير النظرية يجب ألا يكون هناك شيء للاختيار بين التمويل من المورد أو المؤسسة المالية . وفي الممارسة العملية ، فإن تكاليف العملية لاستعمال التمويل من القطاع المالي لعمليات الأعمال يمكن أن تكون أفضل في استعمال التمويل من المورد للسلع . وهذا يمكن أن يرتبط بحقيقة أساسية هي أن مورد السلع يكون لديه معلومات أكثر عن زبائنه ، يستطيع من خلالها أن يقيِّم مخاطر الإقتراض من المصارف ، أو يكون لديه حقيقة أخرى ، هي أن السلع نفسها لها قيمة اقتصادية أكبر للمورد من القطاع المالي . علاوة على ذلك ، فإن نظرية تكلفة العملية تقترح تقديم استعمال الائتمان التجاري للمنظمة في حالة التأكد والتعرف على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، أي الموجبة والسالبة .

٣١٠ ـ نظرية دافع التسعير The Pricing Motive Theory :

يقوم دافع التسعير لعرض الائتمان التجاري على افتراض أن المنظمة لديها زبائنها من خلال مرونات مختلفة للطلب على سلعها . وعندئذ ، يمكن للمنظمة أن تنوع السعر بواسطة شروط الائتمان (من الممكن القيام بذلك من خلال تحديد الفترات الزمنية ، أو فترات الحسم ، أو معدلات الحسم) فيما يخص الزبائن المختلفين . ومن المتوقع أن يستجيب هؤلاء الموردين للتغيرات في طلب السلعة عن طريق تغيير شروط عرض الائتمان ، وأن يسمح بحسومات غير مكتسبة . أو فترات أطول . وتسمح شروط الائتمان التجاري للمورد بالتعامل بشكل أكثر مرونة مع قاعدة بيانات الزبائن .

٣١١ ـ نظرية الدافع المالي Financial Motive Theory :

يفترض الدافع المالي للتوسع في الائتمان التجاري أن المورد يحاول أن يكسب من خلال مراجحة الفائدة Interest Arbitrage عندما تكون تكاليف رأسماله أقل من تكلفة رأسمال المشتري . وعندئذ تظهر الشروط النهائية عندما يكون معدل الفائدة للبائع أقل من معدل الفائدة للمشتري . بذلك فإن الموردين الأكثر سيولة يوسعون الائتمان للمشترين الأقل سيولة . والتطبيق الإضافي لهذه النظرية هو أن البائعين سيغيرون شروط الائتمان بالاستجابة لمعدل التمويل الخارجي .

لذلك، فإن فترات الائتمان المفروضة يمكن أن ترتبط بجوانب ومظاهر جودة السلعة، والقيمة الإضافية للسلع القابلة للبيع، وجوانب طلب السلعة (تكرار الطلب، الموسمية... الخ). والأهمية الكبيرة تكمن في توليد معلومات الائتمان بواسطة علاقات المبيعات. وفي الواقع يمكن أن تستعمل نشاطات البيع لجمع معلومات الائتمان عن قاعدة بيانات الزبون. والمعلومات المتراكمة في نقطة البيع يمكن أن تخفض تكاليف متابعة خطر الائتمان والمدى الذي يظهر، يمكن أن يرتبط بشكل إيجابي بفترات الائتمان ويترافق بشكل سلبي مع احتمال عرض شروط الطرف الثاني. علاوة على ذلك، فإن هذا الأمر يمكن أن يعتمد على ثبات علاقة المورد والزبون. وأخيراً فإن نظرية الدافع المالي تفترض أن المنظمات الأكثر سيولة (أي لديها تدفقات نقدية موجبة) من المحتمل أن تتوسع في شروط الائتمان التجاري، لذلك يكون لديها تدفق نقدي قوي، أو موقع ائتمان نهائي أقوى واحتمال أكبر لعرض الائتمان التجاري.



الباب العاشر
نظريات العوائد والمكاسب

الفصل الخامس والثلاثون
نظريات الدخل

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية[1] :

٣١٢ ـ نظرية الدخل المطلق The Absolute Income Theory :

ترتبط هذه النظرية بجميع التغيرات التي تحدث في الاستهلاك والادخار منسوبة إلى التغيرات في الدخل. وهي تتعلق بمبدأ أساسي هو أن الفرد يحدد نسبة الدخل الجاري التي سيخصصها للإنفاق الاستهلاكي على أساس المستوى المطلق لهذا الدخل. وبفرض بقاء العوامل الأخرى على حالها، فإن الارتفاع في الدخل المطلق للفرد سيصاحبه انخفاض في نسبة الدخل المخصصة للإنفاق الاستهلاكي، وارتفاع في نسبة الدخل المدخر. وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١ ـ إن الاستهلاك تابع مستقر للدخل الحقيقي المتاح.

٢ ـ إن الميل الحدي للاستهلاك أقل في الأجل القصير عما هو عليه في الأجل الطويل.

٣ ـ إذا ارتفع مستوى الدخل في الأجل الطويل فإن نسبة أقل من الدخل ستستهلك، لذلك فإن الميل الحدي للاستهلاك سيكون أقل من الميل المتوسط.

٤ ـ إن التغيرات في رصيد ثروة القطاع العائلي لها تأثير مباشر على مستوى استهلاك هذا القطاع.

ويمكن من خلال هذه الفروض التوصل إلى :

أ ـ إمكانية التنبؤ بدقة بمستوى الاستهلاك الذي يعتبر جزءاً أساسياً من الطلب الكلي.

ب ـ إن الآثار المترتبة عن ارتفاع أو انخفاض الدخل المتاح في الأجل القصير على الاستهلاك وعلى الطلب الكلي ستكون أقل مقارنة بالأجل الطويل.

جـ ـ عندما يزداد الدخل القومي، فإن الإستهلاك والطلب الكلي سيرتفعان أيضاً، ولكن بنسبة أقل. ولهذا يجب العمل على زيادة الاستثمار أو الإنفاق الحكومي، إذا ما أردنا الحفاظ على حالة التشغيل الكامل.

---

(١) تم الاعتماد في هذا الفصل على كتاب: د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط ٢، ١٩٩٨، ص ٤٨.

د ـ هناك إمكانية لقبول وجود متغيرات أخرى إلى جانب الدخل المتاح تؤثر على الإنفاق الاستهلاكي، وبالتالي يمكنها إحباط آثار نتائج الفرض الثالث.

إن نظرية الدخل المطلق نظرية معقولة لسلوك المستهلك الفرد. فمن المنطقي القول بأن الأسر ذات الدخول المرتفعة تدخر نسبة أكبر من دخلها بالمقارنة بالأسر ذات الدخول المنخفضة، إلا أنه سيبقى لها جزءاً كبيراً من الدخل يمكن من خلاله إشباع حاجاتها الاستهلاكية، أي أن قدرتها على الادخار تكون أكبر. وعلى الرغم من أنه لا يزال لنظرية الدخل المطلق بعض المؤيدين فإن معظم الاقتصاديين يميلون لتفضيل نظريات أخرى.

٣١٣ ـ نظرية الدخل النسبي The Relative InCome Theory :

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي وضعه Duesenberry يقول بأن دخل الأسرة الذي يخصص للإنفاق الاستهلاكي إنما يتوقف على مستوى دخل هذه الأسرة بالنسبة لدخول الأسر المجاورة أو التي تماثلها وليس على أساس الدخل المطلق لها. وعلى هذا فإن العلاقة الأساسية بين الدخل والاستهلاك هي علاقة تناسبية، بمعنى أن الأفراد يميلون إلى استهلاك أو إدخار نسبة ثابتة من دخولهم.

فلو فرضنا أن دخل أسرة ما ارتفع، ولكن وضعها النسبي على مقياس الدخل لم يطرأ عليه تغيير لارتفاع دخول الأسر المجاورة لها، أو التي تماثلها، فإن تقسيم دخل هذه الأسرة بين الاستهلاك والادخار لن يتغير. فعلى الرغم من ارتفاع الدخل المطلق للأسرة، فإن الاستهلاك المطلق والادخار المطلق سيرتفعان أيضاً. ولكن ستظل النسبة الأعلى من الدخل موجهة للاستهلاك كما كانت عليه عند مستوى الدخل الأقل. كذلك يمكن القول أنه لو ظل دخل تلك الأسرة ثابتاً لم يتغير ولكن ارتفعت دخول الأسر التي ترى أنها تماثلها فإن وضع دخلها بالنسبة لدخول تلك الأسر قد تدهور. وهذا التدهور سيدفع هذه الأسرة لزيادة نسبة التدخل الذي توجهه للاستهلاك بالرغم من عدم حدوث تغير في دخلها المطلق. هذا بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى لتفسير تابع الاستهلاك. ففي مجتمع مثل الولايات المتحدة الأمريكية لا يمكن تصوير مشكلة الاستهلاك فيه بأنها كيفية الاختيار بين الاستهلاك والادخار عند مستوى الكفاف. وأن نسبة الاستهلاك ستكون كبيرة عند مستويات الدخول المنخفضة. ومن ثم يتزايد الادخار بارتفاع الدخل ذلك أنه من الواضح أن المجتمع الأمريكي قد تجاوز ذلك الوضع وأصبحت المشكلة هي في المفاضلة بين الراحة والأمن. وإذا كانت النظرية الاقتصادية التقليدية «نظرية

اختيار المستهلك» . توضح كيفية اختيار المستهلك بين البدائل المتاحة أمامه ، فإنها قائمة على فرض أساسي هو استقلال أذواق الأفراد . ومن ثم فإن خارطة السلوك الخاصة بكل فرد لا تتأثر بالآخرين وعلى هذا يمكن تجميع الطلب الفردي للحصول على الطلب الكلي للسوق . وتقول هذه النظرية بأن الأذواق الفردية مترابطة ، وهذا ما يطلق عليه أثر التقليد . وبذلك فإن استهلاك الفرد يتوقف على نوع من المتوسطات المرجحة لاستهلاك الفائدة التي ينتمي إليها . بحيث نصل إلى النتيجتين التاليتين :

أ ـ إن ميل الاستهلاك في لحظة معينة يكون أكبر بالنسبة لأصحاب الدخول الصغيرة عنه بالنسبة لأصحاب الدخول الكبيرة .

ب ـ عند زيادة الدخل مع عدم تغير كيفية التوزيع ، فإن الميل المتوسط للاستهلاك يظل ثابتاً .

إذا كان الدخل النسبي هو الذي يحدد نسبة الدخل الذي تنفقه الأسرة ، فإن تغير الدخول للأسر بنسب مئوية متساوية سوف لا يؤدي إلى أي تغيير في نسبة التدخل الكلي بعد الزيادة الذي توجهه للاستهلاك في حين أنه إذا كان الدخل المطلق هو المحدد ، فإن نسبة الدخل الكلي التي تستهلك تنخفض كلما زاد الدخل الكلي .

٣١٤ ـ نظرية الدخل الدائم The Permanent Income Theory :

قام ميلتون فريدمان في عام ١٩٥٧ بمحاولة أخرى للتوفيق بين نتائج دراسة Kuznets وبين فروض تابع الاستهلاك الكينزي للعلاقة بين الدخل والاستهلاك . ويرى فريدمان أن الدالة الأساسية للاستهلاك وبالتالي الادخار هي دالة تناسبية ، إلا أنه يجد أن هذه الدالة ليست في العلاقة بين الدخل للشاهد والاستهلاك المشاهد في الإحصائيات ، ولكن في العلاقة بين ما أسماه الدخل الدائم والاستهلاك الدائم . وتقوم هذه النظرية على الفرض الأساسي التالي :

«الاستهلاك الدائم هو نسبة ثابتة من الدخل الدائم» .

أي أن الأساس الذي اعتمده فريدمان لدور الدخل في الادخار أو الإنفاق الاستهلاكي هو معارضة الفكرة المقادة عن الدخل الجاري أو استبدالها بما يطلق عليه الدخل الدائم الذي يحدد بالدخل المتوقع ، والذي يتم تسليمه خلال فترة زمنية طويلة . وعلى هذا فإن الدخل الدائم يمكن تفسيره على أنه متوسط الدخل الذي يعتبر دائم . وبذلك قد يصبح دخل الأسرة المقاس في سنة معينة أكبر أو أصغر من الدخل الدائم لها .

ولقد قسم فريدمان دخل الأسرة المقاس خلال السنة إلى عنصر دائم وعنصر انتقالي . فإذا كان العنصر الانتقالي للدخل موجباً ، فهذا يؤدي إلى أن يكون الدخل المقاس أكبر من الدخل الدائم . أما إذا كان سالباً فهذا يؤدي إلى أن يجعل الدخل المقاس أصغر من الدخل الدائم ، وبنفس الطريقة يقسم فريدمان الاستهلاك المقاس إلى عنصر دائم وعنصر إنتقالي والمعادلات والعلامات توضح كالتالي :

المجموعة الأولى :

الدخل الدائم = معدل الفائدة × الثروة الشخصية (بشرية + مادية)

الاستهلاك الدائم = نسبة ثابتة × الدخل الدائم

الدخل المقاس = الدخل الدائم × الدخل الانتقالي

الاستهلاك المقاس = الاستهلاك الدائم + الاستهلاك الانتقالي

المجموعة الثانية :

معامل الارتباط بين الدخل الانتقالي والدخل الدائم = صفر

معامل الارتباط بين الاستهلاك الانتقالي والاستهلاك الدائم = صفر

معامل الارتباط بين الدخل الانتقالي والاستهلاك الانتقالي = صفر

وبعد فهم هذه العلاقات التي توضحها معادلات المجموعة الأولى يمكن تفسير فرض هذه النظرية . وهذا الفرض كما يراه فريدمان يتوقف على عوامل متعددة مثل العوامل الديمغرافية كالسن وتركيب الأسرة وسعر الفائدة والإختلافات البيئية ونسبة الثروة المادية إلى الدخل الدائم .

الفصل السادس والثلاثون
نظريات الأجور

تقسم نظريات الأجور إلى الأنواع التالية :

٣١٥ ـ نظرية حد الكفاف :

يتحدد أجر العامل وفقاً لهذه النظرية بالمقدار الذي يكفيه مع أفراد عائلته وأسرته للبقاء على قيد الحياة وتجديد قوة عمله . وسميت باسم القانون الحديدي للأجور بسبب الظلم والإجحاف الذي تلحقه هذه النظرية بالطبقة العاملة . وهي تربط بين الأجر وزيادة عدد السكان . وبموجب هذا الارتباط فإن الأجر سوف يستقر على المدى الطويل ويتحدد عند مستوى معين هو مستوى حد الكفاف . فزيادة الأجر عن مستوى حد الكفاف تؤدي لزيادة العرض عن القوى العاملة ، ومن ثم انخفاض الأجور بسبب زيادة العرض لتعود إلى مستوى حد الكفاف .

هذا بالإضافة ، إلى أن انخفاض الأجر عن مستوى حد الكفاف سوف يؤدي إلى انخفاض عدد السكان بسبب سوء حالتهم الصحية وقلة تكاثرهم نتيجة لعدم حصولهم على الحد الأدنى اللازم للمعيشة ، وبالتالي فإن عرض العمل سوف ينخفض . وهذا الانخفاض في عرض العمل يؤدي بدوره إلى ارتفاع الأجور لتصل من جديد إلى مستوى حد الكفاف وتستقر عند ذلك الحد .

يفترض «مالتس» كما ذكرنا فيما سبق أن أي زيادة في الأجور فوق مستوى الكفاف تؤدي إلى زيادة السكان ومن ثم إلى تفاقم مشكلتهم . ولقد ناقش ماركس هذا الافتراض قائلاً أنه يهدف فقط إلى خدمة مصالح الرأسماليين ذلك لأن ارتفاع الأجور الحقيقية للعمال يمثل مشكلة بالنسبة للرأسماليين وليس للعمال لأنه يعني استقطاع جزء من أرباحهم ، وعليه فإن من مصلحتهم التأكيد بأن زيادة الأجور فوق مستوى الكفاف تؤدي إلى زيادة أكبر منها في الأعداد السكانية ، وأن هذه الزيادة تؤدي إلى هبوط الأجور مرة أخرى ليس فقط إلى مستوى الكفاف وإنما إلى مستوى أقل منه . ونتيجة لذلك تنتشر المجاعات والأوبئة بين أفراد الطبقة العاملة حتى تتناقص أعدادهم مرة أخرى . ومع الانخفاض التدريجي في حجم القوة العاملة تعود الأجور

فترتفع مرة أخرى نحو مستوى الكفاف. وبالتالي فإن من مصلحة العمال أن يعملوا على زيادة أجورهم الحقيقية[1].

أي أن أنصار هذه النظرية يعتقدون بوجود حد معين للأجر لا يمكن تجاوزه زيادة أو نقصاناً. لأن الأجر فيما لو ازداد أو انخفض لسبب من الأسباب فإنه بشكل آلي يعود ليستقر عند مستوى معين هو مستوى حد الكفاف. مؤيدو هذه النظرية نظروا إلى العامل وكأنه آلة من آلات الإنتاج. لذلك فقد قارنوا النفقة اللازمة لمعيشة العامل بثمن الوقود اللازم لتشغيل الآلة، والنفقة اللازمة لإعاشة أفراد العائلة (أي النفقة اللازمة لإحلال ابن العامل محل والده في عملية الإنتاج بعد خروجه منها لسبب من الأسباب) بالادخار اللازم أو المخصص لإحلال آلة جديدة محل الآلة التي سوف تندثر وتخرج من عملية الإنتاج بعد أن ينتهي عمرها الإنتاجي.

يؤخذ على هذه النظرية انتقادات عديدة من أهمها: اهتمامها بجانب العرض فقط وإهمالها لجانب الطلب. كما أن الواقع لم يؤيد العلاقة الطردية بين زيادة الدخل وزيادة عدد السكان[2].

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي[3]:

١ - إن الأجور لا يمكن أن تكون ضمن حد أدنى، وإنما هي في تزايد مستمر، وارتفاعها لا يقود حتماً إلى انخفاضها من جديد كما ترى هذه النظرية.

٢ - تستند هذه النظرية على نظرية القيمة، وبالتالي تتعرض هذه النظرية لنفس الانتقادات من ناحية أن سعر السلعة يتحدد بنفقة الإنتاج التي تتحدد أيضاً بسعر السلعة. وبالتالي فإن ارتفاع أسعار السلع سوف يؤدي لزيادة الأرباح، وإلى استثمار أراضي ومناجم ومصادر مواد أولية إضافية من أجل زيادة الإنتاج.

٣ - ليس هناك علاقة طردية بين زيادة رفاهية العمال، أي زيادة الحد الأدنى اللازم للمعيشة، وبين زيادة التناسل، وبالتالي زيادة السكان. بل على العكس إن زيادة الدخول كثيراً ما تؤدي إلى تناقص النسل. وكما هو ملاحظ، أن أصحاب الدخول المرتفعة يقل عدد الأولاد عندهم، بينما أصحاب الدخول المنخفضة يزداد عدد الأطفال عندهم.

٤ - إن أهم انتقاد هو النظر لقوة العمل على أنها سلعة مثلها من السلع الأخرى.

---

(١) د. صبحي تادرس قريصة، د. محمود يونس: مقدمة في الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٤، ص٤٩٥.

(٢) د. محمد عمر: اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٢، ١٩٩١، ص١٠٠.

(٣) د. تيسير ردّاوي: اقتصاديات العمل وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٨١، ص ٩٢.

٣١٦ ـ نظرية مخصص الأجور :

تحدد هذه النظرية مستوى الأجور بالأجر المتوسط للعامل والذي يتوقف على العلاقة بين عرض العمل والطلب عليه . إلا أن المقصود بعرض العمل هنا هو عدد العمال الموجودين في البلاد والمستعدين للعمل بأجر. أما الطلب فيتمثل برأي أصحاب هذه النظرية بالأموال المخصصة للأجور في البلد بشكل عام. وعليه فإن الأجر المتوسط للعامل هو ناتج قسمة مقدار الأموال المخصصة للأجور على عدد العمال الموجودين في البلاد.

بشكل عام، فإن هذه النظرية تعتقد أن مستوى الأجور يتحدد وفقاً لعاملين اثنين هما[1] :

١ ـ رأس المال الدائر أي ذلك القسم من رأس المال الذي يخصص لدفع الأجور.

٢ ـ عدد العمال الذين يبحثون عن عمل، أي عرض الأيدي العاملة.

كما أن هذه النظرية تفترض أن رؤوس الأموال المخصصة للأجور ثابتة. وعليه فإن الأجر يتناسب طرداً مع رأس المال المخصص للأجور وعكساً مع عدد العمال الذين يبحثون عن عمل.

وترى هذه النظرية أن الأجور سوف تتساوى في القطاعات كافة نتيجة لثبات رأس المال المخصص للأجور. فلو حدث وارتفع الأجر في قطاع ما دون القطاعات الأخرى، فإن الأجور سوف تنخفض في بقية القطاعات لأن رؤوس الأموال الكلية المخصصة للأجور ثابتة.

وهذا يؤدي إلى ظهور المنافسة بين العمال على العمل في القطاعات التي ارتفعت فيها الأجور، وأيضاً بين أصحاب العمل على الأيدي العاملة في القطاعات التي انخفضت فيها الأجور. وهذه المنافسة تؤدي إلى انخفاض الأجور في القطاع الأول وإلى ارتفاعها في بقية القطاعات. لأن تنافس العمال على العمل سوف يشجع أرباب الأعمال على تخفيض الأجور في القطاع الذي ارتفعت فيه الأجور. كما تؤدي المنافسة بين أرباب الأعمال على الأيدي العاملة في القطاعات الأخرى إلى ارتفاع الأجور فيها. والنتيجة ستكون عودة الأجور في كل القطاعات إلى مستواها السابق. هذا يعني أن الأجور بناء على ذلك لا يمكن أن ترتفع إلا في جميع القطاعات معاً. وهذا غير ممكن لأن رؤوس الأموال المخصصة للأجور ثابتة.

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي[2] :

---

(١) د. كامل بكري: مبادئ الاقتصاد، الدار الجامعية، بيروت، د. ت، ص١٨٢.

(٢) د. أحمد أبو اسماعيل: أصول الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، د. ت، ص٣٩٣.

١ ـ لا يوجد ما يؤكد أن هناك مقدار ثابت من رؤوس الأموال الداخلة في العملية الإنتاجية مخصص لدفع الأجور. فقد ترتفع برؤوس الأموال المخصصة وتنخفض حسب الإنتاج وحسب أسعار بيع السلع المنتجة، وأكثر من ذلك، فقد يكون الأجر نسبة من الإنتاج، كما أن الأجور تختلف حسب المهن والكفاءات.

٢ ـ إذا اعتبرت هذه النظرية صحيحة، فليس هناك أمل للعمال برفع مستوى معيشتهم ما دام المبلغ المخصص لأجورهم سوف يبقى ثابت في كافة الأحوال. وقد أثبتت التجربة إمكانية رفع أجورهم وتحسين أحوالهم دون ضرورة لتقليل عددهم عن طريق الامتناع عن الزواج، أو ارتفاع معدل الوفيات. لذلك لا تؤمن هذه النظرية بفائدة نضال العمال وقوة تنظيماتهم النقابية، رغم أن ذلك لا يشك فيه، ورغم أن آثاره في زيادة أجور العمال أصبح حقيقة واقعة.

٣ ـ ليس صحيحاً أن ارتفاع الأجور في قطاع ما يرافقه انخفاض في قطاع آخر أو في القطاعات الأخرى بناء على ثبات مخصص الأجور، بل قد ترتفع الأجور في بعض القطاعات دون أن تقل في القطاعات الأخرى مما يتناقض وهذه النظرية. ويبين أن مخصص الأجور قد يرتفع وقد ينخفض.

٤ ـ قد ترتفع الأجور دون نقصان أرباح أرباب العمل نتيجة زيادة إنتاجية العمل حتى أن ارتفاع الأجور غالباً ما يؤدي هو نفسه لزيادة الإنتاجية.

٣١٧ ـ نظرية الإنتاجية الحدية للعمل:

يتوقف الأجر تبعاً لهذه النظرية على إنتاجية العمل، حيث يزداد بزيادة هذه الإنتاجية. فالأجر وفقاً لهذه النظرية هو ما يتبقى من صافي الأرباح بعد حذف تكاليف الإنتاج الأخرى والأرباح. وتتوقف هذه الإنتاجية على ما يلي[١]:

أ ـ التأهيل الذي يملكه العامل.

ب ـ أدوات الإنتاج المستعملة.

جـ ـ قدرة العامل على العمل.

وهذه النقاط تفسر اختلاف الأجور بين المهن المختلفة وبين العمال المختلفين حسب كفاءتهم وقدرتهم في المهنة الواحدة. ومن الملاحظ، أن هذه النظرية تفترض ارتفاع وانخفاض الأجر أثناء العمل وفق إنتاجية العمل، مع أن الأجور محددة سلفاً وقبل البدء بالعمل ولا تتوقف

(١) د. أحمد أبو اسماعيل: أصول الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص٣٩٤.

على إنتاجية العامل. كما أنها تهمل تأثير العرض والطلب من القوى العاملة على مستويات الأجور ولم يتبين كيفية قياس تلك الإنتاجية، وكيف يستعين بها أرباب العمل في تحديد الأجور.

لذا طرح آخرون فكرة الإنتاجية الحدية، وهي مساواة الأجر على ما ينتجه آخر عامل استخدم في الإنتاج، حيث أن أرباب العمل يواصلون استخدام العمال، طالما أن ذلك الاستخدام يحقق نفعاً، أي أن ما ينتجونه أكثر مما يحصلون عليه من أجر إلى أن يتساوى ما ينتجونه مع أجرهم. وتتحدد أجور باقي العمال مع أجر آخر عامل استخدم في العمل. وبالتأكيد فإن ما يقدمه العمال سوف يزيد ما ينتجونه، وإلا لما استخدمهم رب العمل. وتنسجم هذه النظرية مع قوانين العرض والطلب في تحديد الأجور، لأن تزايد العرض وتناقصه له تأثير على الإنتاجية الحدية. فكلما قل العرض زادت الإنتاجية الحدية، وبالتالي زاد الأجر. وكلما تزايد العرض تناقصت الإنتاجية الحدية، وتناقص الأجر. وعلى هذا الأساس، فإن نظرية الإنتاجية بصفة عامة والإنتاجية الحدية بصفة خاصة تستطيع تفسير ارتفاع الأجر مع انخفاض العرض من اليد العاملة وتناقص الأجر مع تزايد العرض. ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي[1]:

١ ـ تفترض نظرية الإنتاجية الحدية ضرورة توافر عنصر المنافسة علماً أنه من الصعوبة بمكان توافر المنافسة في سوق العمل.

٢ ـ تفترض توافر المرونة لعنصر العمل في الدخول والخروج من صناعة لأخرى، غير أن هذه المرونة في الواقع العملي غير متوافرة وتواجهها صعوبات كثيرة تتعلق بمستوى تأهيل العامل ومستوى تطور وسائل العمل، ونوع المهنة والاختصاص... الخ.

٣ ـ تفترض الادراك المسبق لأسعار السلع المنتجة، علماً أن أسعار السلع هي عرض لتقلبات السوق الناتجة بفعل تأثير قانون العرض والطلب، ولا يستطيع المنتج التحكم بها وبخاصة في سوق تنافسية.

٤ ـ تفترض ثبات أسعار عناصر الإنتاج الأخرى والتي تخضع بدورها للتقلبات المستمرة.

٥ ـ تتوقف إنتاجية العمل على أمور عديدة مثل مدى استخدام الآلة ودرجة تطورها ومستوى تأهيل العمال، وكفاءة التنظيم والإدارة وسياسة الأجور نفسها لأن الأجر المرتفع يشجع العامل على زيادة إنتاجه، بالإضافة إلى صعوبة قياس الإنتاجية وعدم استقرارها، وبالتالي عدم إمكانية تحديد الأجر على أساسها.

---

(١) د. كامل بكري: مبادئ الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص١٨٥.

٣١٨ ـ النظرية الماركسية في تحديد الأجور:

على الرغم من أن كارل ماركس انطلق في تحديده للقيمة من نظريه ريكاردو (القيمة هي العمل) أي أن قيمة السلعة تتحدد بمقدار العمل الذي بذل في إنتاجها، إلا أنه لم يفسر الأجر بالتفسير نفسه الذي اعتمده ريكاردو.

فريكاردو يعتبر أن الأجر هو ثمن للعمل الذي ينفذه العامل، ويتحدد عنده الأجر الطبيعي بكمية وسائل المعيشة الضرورية اللازمة لإبقاء العامل وأفراد أسرته على قيد الحياة.

أما كارل ماركس فإنه يرفض فكرة اعتبار الأجر ثمناً للعمل بحد ذاته، وإنما هو ثمن لقوة العمل، حيث يرى ماركس أن قوة العمل في النظام الرأسمالي تغدو سلعة كبقية السلع الأخرى. ولذلك فإن الأجر الطبيعي عند ماركس يتحدد بكمية العمل اللازمة اجتماعياً لإعادة إنتاج قوة العمل. أي بكمية العمل اللازمة اجتماعياً لإنتاج وسائل المعيشة الضرورية لاستمرار العامل وأفراد أسرته على قيد الحياة، لأن العامل عندما يدخل السوق فإنه لا يعرض العمل وإنما يعرض قوه عمله أي قدراته الفيزيائية والعقلية التي تخوله القيام بالعمل.

وماركس عندما يؤكد على أن الأجر هو ثمن لقوة العمل وليس للعمل، فإنه ينطلق من الفكرة القائلة أن العمل بحد ذاته لا يعد سلعة وليست له قيمة بذاته، حيث أن القيمة هي عمل مجرد متجسد في السلعة، ولا تظهر إلا خلال التبادل.

أما العمل فلا يمكن أن يتجسد في عمل، ولذلك لا يمكن قبول فكرة ثمن العمل أو قيمة العمل. وعليه فإن الأجر الذي يتقاضاه العامل هو قيمة قوة العمل التي بذلها في العمل والتي تظهر فقط عند المبادلة أي عند تأجيرها أو بيعها إلى رب العمل.

وهنا يكمن الفرق بين ماركس وريكاردو حول نظرة كل منهما لمصدر الأجر.

ويضيف ماركس إلى مفهوم كمية العمل اللازمة اجتماعياً لإعادة إنتاج قوة العمل ـ نفقات التعليم اللازمة لتأهيل قوة العمل معتبراً إياها عملاً متراكماً.

وقد أوضح ماركس بأن القيمة التي ينتجها العامل تفوق القيمة التي يحصل عليها، أي أن القيمة التي تنتج عن استخدام قوة العمل تفوق نفقات إنتاج هذه القوة والمتمثلة بوسائل المعيشة الضرورية لإبقاء العامل وأفراد أسرته على قيد الحياة. والفرق بين قيمة قوة العمل وبين القيمة التي تخلقها هذه القوة أطلق عليه ماركس اسم القيمة الزائدة أو فائض القيمة والتي تعود إلى مالك وسائل الإنتاج على شكل ربح. وهذا الربح الذي يذهب إلى جيوب أرباب الأعمال يعد برأي ماركس السبب الأساسي المسؤول عن حدوث الأزمات الاقتصادية المتكررة في النظام

الرأسمالي والناجمة عن انخفاض حجم الاستهلاك عن حجم الإنتاج بسبب عدم حصول العمال على كامل القيمة التي ينتجونها وانخفاض مقدرتهم الشرائية نتيجة لذلك[1].

ويخلص ماركس إلى أن انخفاض الأجور ـ وليس ارتفاعها ـ مع زيادة حجم البطالة هما اللذان يؤديان إلى زيادة معدل النمو السكاني. إذ أن الزيادة الطبيعية في السكان (الفرق بين معدل المواليد ومعدل الوفيات) لا تستطيع بمفردها أن تمد القوة العاملة بعدد كاف من الأعضاء الجدد وذلك ـ جزئياً ـ بسبب انتشار الأمراض وارتفاع معدلات الوفيات.

بالإضافة إلى أن العمال في سن الشباب مفضلون في كثير من الأعمال.. وعليه، فإن المشكلة السكانية تعد سمة من سمات الرأسمالية ولن يكون لها وجود عندما يتغير النظام الرأسمالي ويحل محله النظام الاشتراكي.

والخلاصة مما تقدم أنه ـ وفقاً لنظرية ماركس ـ ليس هناك ما يدعو إلى التشاؤم من زيادة السكان طالما أن كل فرد سيكون قادراً على أن ينتج ما يكفي احتياجاته وربما أكثر فالإنسان قادر على استحداث الوسائل الفنية التي تزيد من الإنتاج وتوسع الأسواق... الخ كما أن إدارة النشاط الاقتصادي وتنظيمه لصالح الطبقة العاملة من الممكن أن يؤدي إلى رخاء هذه الطبقة والقضاء على البطالة وما يتبعها من الفاقة والبؤس.

٣١٩ ـ نظرية العرض والطلب:

إن تزايد أعداد القوى العاملة، وزيادة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لم يترك تحديد الأجور لرب العمل فقط أو لأحوال السوق. ولذا فإن أغلب التشريعات الحالية في العالم تحدد حداً أدنى للأجور لا يمكن الهبوط عنه. كما أنها تساوي بين أجر الرجل والمرأة.

وتختلف بالطبع طرائق وأساليب تحديد الأجر حسب النظام الاقتصادي السياسي السائد، ففي حين يتم تحديد هذه الأجور في النظام الاشتراكي من قبل الدولة، وحسب كفاءة العامل ونوع العمل ومكانه، إلا أنها في النظام الرأسمالي تتحدد بالإتفاق بين أرباب العمل ونقابات العمال مع المحافظة على الحد الأدنى المقرر سلفاً.

ولكن تحديد الأجور على أساس المساومة بين النقابات وأرباب العمل يخضع لقوانين العرض والطلب من العمل والخضوع لتلك القوانين وسيطرة أحد الطرفين:

أ ـ العمال.

---

(١) د. أحمد أبو إسماعيل: أصول الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص٤١٠.

ب ـ أرباب العمل .

إن هذه السيطرة على مسألة تحديد الأجور تختلف من سوق تنافسية عنه في سوق احتكارية لأحد الطرفين أو في سوق احتكارية للطرفين . أي أننا نستطيع أن نميز بين الحالات التالية :

أ ـ تحديد الأجر حسب العرض والطلب في سوق تنافسية .

ب ـ تحديد الأجر حسب العرض والطلب في سوق احتكار الطلب .

جـ ـ تحديد الأجر حسب العرض والطلب في سوق احتكار العرض والطلب .

هذه النظرية كباقي النظريات الأخرى تحاول إيجاد تفسير لمستوى الأجور . وهي تعتمد في ذلك على فعل قوانين العرض والطلب . إلا أنها تعتبر أن الطلب على عنصر العمل هو طلب مشتق من الطلب على السلع التي تنتجها القوى العاملة . إذ أن الهدف من الطلب على الأيدي العاملة هو إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تباع في السوق وتحقق ربحاً لمنتجها . لذلك فإن الطلب يزداد على الأيدي العاملة التي تنتج سلعاً تلقى رواجاً في السوق، ويقل على الأيدي العاملة التي تنتج سلعاً لا تلقى اهتماماً كبيراً من قبل المستهلكين[1] .

أما العرض فيتوقف على كمية الأجر المعروضة من قبل أرباب الأعمال أو من قبل المؤسسات الإنتاجية، وعلى حجم السكان وتركيبهم حيث يزداد العرض من الأيدي العاملة بزيادة عدد السكان ويقل بقلتهم وعلى نسبة الفئة العمرية القادرة على العمل من المجموع العام للسكان كما يتوقف أيضاً على التوزيع الجنسي للسكان وعلى حجم القوى البشرية الراغبة بالانتقال من العمل المنزلي إلى العمل الاجتماعي .

(١) د. كامل بكري : مبادئ الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص١٨٨ .

الفصل السابع والثلاثون
نظريات الأرباح

تقسم نظريات الأرباح إلى الأنواع التالية :

٣٢٠ ـ نظرية شومبيتر Joseph Schum Peter Theory :

ركز شومبيتر في نظريته هذه على الابتكارات Innovations والاختراعات Inventions والتجديدات الفنية Technical Innovations والإبداع Creativity كعوامل استراتيجية في تحقيق النمو الاقتصادي ويقول إن المنظم Entreprenur هو الرائد في عملية الإبتكارات والتطبيع والتطبيق . إذ أنه يلعب دور وظيفي هام في هذه العملية يستحق عليه كمية من الربح Profit ، وذلك مقابل الخدمات التي يؤدونها في التنسيق والرقابة على عوامل الإنتاج . فالمنظم هو الذي يجمع بين عوامل الإنتاج بشكل منطقي ، ويوفق بينها بكفاية ، ويضع السياسات ويتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح . لذلك تعتبر الأرباح مكافأة المنظم على القيام بهذه الوظائف بنجاح . وفي نفس الوقت تعتبر الخسائر بمثابة عقاب للمنظم على عدم قيامه بمهامه بنجاح . مما سبق نلاحظ أن شومبيتر ركز على جانبين هامين في تحليل مصدر الربح هما[1] :

أ ـ المصدر الأول : ويرتبط بأهمية الابتكارات والاختراعات الفنية والذهنية في العملية التنموية .

ب ـ المصدر الثاني : أداة العملية المتمثلة في المنظم الذي يعتقد أن دوره وظيفي يتضمن المبادرة والمجازفة لوضع الابتكارات ، أي المصدر الأول موضع التنفيذ .

ومن هنا كان لابد من التمييز بين نوعين من الابتكارات هما :

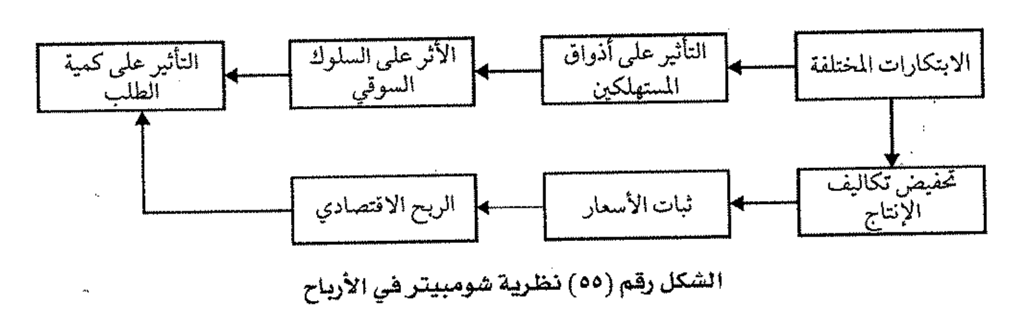
أ ـ الابتكارات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف ، ومن ضمنها إدخال الآلات الحديثة ، أو طرائق الإنتاج الرخيصة ، أو إدخال طرائق جديدة في تنظيم أعمال المنظمات .

ب ـ الابتكارات التي تؤدي لزيادة الطلب على السلعة ، كإدخال سلع جديدة أو تصاميم جديدة ، أو طرائق جديدة .

---

(١) د. منى الطائي : الاقتصاد الإداري ، دار زهران ، عمان ١٩٩٨ ، ص ١٤٥ .

ونتيجة هذه الابتكارات تكون على الشكل التالي ، كما يوضح الشكل رقم (٥٥) نظرية شومبيتر في الأرباح .



الشكل رقم (٥٥) نظرية شومبيتر في الأرباح

ولكن الجدير بالقول أنه ضمن متطلبات العصر الحالي ، وبالرغم من أهمية الابتكارات والإبداعات ودور المنظم فيها ، إلا أن التطورات المعاصرة قد غيرت في الهياكل التنظيمية للمنظمات . إذ أصبح من أهم سماتها انفصال الإدارة عن الملكية لاسيما في المنظمات الكبيرة ، كما أن وظائف الإدارة فيها أصبحت مبنية على عقود ، فإذا اعتبرنا أن رواتب ومكافآت الإداريين هي أرباح ، فهذا يعني أن المتبقي من الدخل (الإيرادات) بعد دفع كافة النفقات من ضمنها رواتب الإدارة العليا يذهب إلى حاملي الأسهم (المالكين) الذين ليس لهم أنشطة إبداعية في المنظمة .

ففي المنظمات الكبيرة لم يعد المنظم هو المالك الذي يلعب دور المبادرة والإبداع والمجازفة وتحمل المخاطر . فهي ذات مجالس إدارة عليا تقوم بعمليات القيادة الفعلية لنشاطات المنظمة . وبهذا يعد دور المساهم في النشاط الفعلي سلبياً . ويمكن القول أنه كلما زاد اعتماد الاقتصاد على منظمات كبيرة ، كلما قلت أهمية النظرية الوظيفية كتبرير للربح كعائد للمنظم بسبب وظيفته .

٣٢١ ـ نظرية نايت Frank H. Knight Theory :

تقوم هذه النظرية على فكرة أن بعض الأفراد يفضلون المخاطرة Risk . لذلك فإنه كلما زادت المخاطر فإن الأمر يحتاج إلى مكافأة أعلى . ومن الأمثلة على ذلك اتجاه الأسعار السوقية للأوراق المالية إلى الهبوط إذا حدث تطور ترتب عليه زيادة المخاطرة . وبذلك فإن مصدر الربح يعتمد على حالتين :

أ ـ حالة عدم التأكد Uncertainly .

ب ـ حالة المخاطر Risk .

أي أن المنظم يتحمل المخاطرة والمجازفة في اختيار البديل المفضل من بين البدائل المتاحة الأمر الذي يجعله يستحق المكافأة المتمثلة بالربح . هذا وإن التمييز بين الحالتين يشكل بيئة تسودها متغيرات غير متوقعة وغير مخطط لها سواء كان في ظروف العرض أم الطلب ، أم كليهما معاً . وهذه الأحداث غير قابلة للتقدير قبل وقوعها لأنها تتميز بعنصر المفاجأة .

إن المخاطرة احتمال يمكن حسابه ، وهي ذات قيمة رياضية أكثر احتمالاً ، ثم تشتت حول هذه القيمة . وتقاس درجة المخاطرة بكمية هذا التشتت . ومن ناحية أخرى ، فإن عدم التأكد لا يمكن معرفة قيمته الأكثر احتمالاً أو كمية التشتت حوله . ويشبه هذا التمييز التفرقة التي تجري أحياناً بين الأخطار التي يمكن التأمين ضدها ، وتلك التي لا يمكن التأمين ضدها حيث يكون عدم التأكد المتصل بالأخطار من النوع الثاني بالدرجة التي لا تجعل بإمكان شركات التأمين مهما كانت كبيرة أن تتحمل نتائجها[1] .

ومن أهم الأمثلة التي قدمها نايت على المفاجآت التالي :

أ ـ التقلبات في النشاط الاقتصادي المحلي والدولي .

ب ـ التغيرات المفاجئة في السياسات المالية والنقدية والتجارية .

جـ ـ ظهور تغيرات تكنولوجية غير متوقعة عند رجال الأعمال اليوم .

د ـ عدم اتخاذ وضع الدراية الكافية ، أو الحذر الضروري .

وفي ظل ظروف كهذه ، يصبح القرار في حالة من عدم التأكد . ويكون الربح مكافأة لاتخاذ القرار ضمن البيئة التي تعمل فيها المنظمة . فإذا كان من الممكن التنبؤ دائماً بالمستقبل بدقة ، فإنه لن تكون هناك أرباح اقتصادية . وعلى ذلك تكون حالة عدم التأكد هي السبب الأساسي في وجود الأرباح في الحياة الواقعية . إلا أن من الضروري التمييز بين عدم التأكد الحقيقي ، وعدم التأكد الذي يمكن التأمين ضده . ومن الأمثلة على حالات عدم التأكد الحقيقي :

أ ـ التحولات في الأذواق .

ب ـ التحولات في الاختراعات .

جـ ـ اكتشاف موارد طبيعية جديدة .

د ـ الحروب .

وهذه الأمثلة لا يمكن توقعها مقدماً أو التأمين ضدها . ومن الأمثلة على حالات عدم التأكد التي يمكن التأمين ضدها :

---

(١) د. صلاح الشنواني : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، ١٩٩٥ ، ص ١٦ .

أ ـ التأمين على الحياة .

ب ـ التأمين ضد الحريق .

جـ ـ التأمين ضد الحوادث .

وهذه الأمثلة هي التي أطلق عليها نايت اسم المخاطرة .

٣٢٢ ـ نظرية كلارك J. B. Clark Theory :

يقصد كلارك بالفائض المبالغ المتبقية للمنشأة بعد دفع جميع نفقات عناصر الإنتاج إضافة إلى القيم الضمنية لخدمات مالكي عناصر الإنتاج . بمعنى آخر ، اعتمد كلارك في احتساب التكاليف على التكاليف الاقتصادية التي تتضمن الكلفة الظاهرة والكلفة الضمنية . وما يتبقى من إيرادات المنشآت في فترة زمنية معينة هو الربح والذي بالنسبة له يعتبر دخلاً غير عقدي Non-Contractiual Income . فالربح إذن بالنسبة لهذه النظرية غير وظيفي ، ويظهر بسبب ديناميكية الاقتصاد التي ركز عليها شومبيتر مثل التغيرات في نوعية وكمية الحاجات البشرية ، والتغيرات الطارئة على التكنولوجيا والفن الإنتاجي .

وقد أدخل كلارك التغيرات الديناميكية ضمن التغيرات في الهيكل التنظيمي للمنشأة . كذلك ركز كلارك على العوامل الخارجية مثل الحروب وارتفاع الأسعار المفاجئ والكساد والتغيرات السياسية .

إن التغيرات الديناميكية أعلاها لاشك ستنعكس على دالة التكاليف وبالتالي على أسعار المنتوج مما يؤدي إلى ظهور الربح الذي يعد متبقياً ديناميكياً ، وقد يكون الربح سالباً أو موجباً ، ويتحمله أشخاص لا يقومون بوظائف إدارية أو تنظيمية ، وذلك بسبب انفصال الملكية عن الإدارة . بالنسبة إلى كلارك فإن المتبقي يكون موجباً إذا كانت الظروف المتحققة الفعلية أفضل من الظروف المتوقعة . كما يشير كلارك في نظريته إلى أن الاقتصاد الساكن لا يجابه تغيرات مفاجئة في ظروف العرض والطلب ، عندئذ تكون أسعار عناصر الإنتاج معتمدة على إنتاجية هذه العناصر ويكون سعر المنتوج معادلاً لمتوسط التكاليف الكلية ، وتحقق حينها المنشأة الربح الاعتيادي الذي يعد أجراً وعائداً لوظيفة المنظم وينعدم عندئذ الربح الاقتصادي . وكما يعتقد كلارك فإن قيمة عناصر الإنتاج الداخلة في العملية الإنتاجية سوف تستنزف من قبل عوائد عناصر الإنتاج المشاركة فيها .

وكما نرى فإن هذا الظرف ينطبق على منشأة في سوق التنافس التام حيث أنها وفي الأمد الطويل تحدد الحجم الأمثل للناتج عند تعادل MR = MC عندئذ تستخدم عناصر الإنتاج بصورة مثلى. وعند تحقيق حالة التوازن هذه يكون السعر معادلاً لمتوسط كلفة إنتاج الوحدة الواحدة، أي أن P = AC. أما إذا حدثت تغيرات مفاجئة في قوة الطلب أو العرض فالأسعار لا شك ستنحرف عن AC. عندئذ يتحقق الربح الاقتصادي، أي أن P > AC. فالربح في هذه الحالة يأتي بسبب الاختلال في الظرف السوقي نتيجة للتغيرات في ظروف العرض والطلب. ويؤكد هنا ستكلير Stigler (في كتابه المشهور نظرية الأسعار) بأن تحقيق ربح اقتصادي في ظروف المنافسة التامة هو يعود إلى وضع اللاتوازن، وقد تستمر هذه الحالة في الأمد الطويل إذا تأخر دخول منشآت جديدة إلى الصناعة أو حدثت تغيرات غير متوقعة في ظروف الطلب أو في ظروف العرض والتكاليف، حينها تتدفق الأرباح الاقتصادية.

٣٢٣ ـ نظرية الاحتكار Monopoly Theory of Profit :

تفترض هذه النظرية أن مصدر الربح هو الأسواق غير التنافسية التي تمتلك فيها المنشأة قوة احتكارية كسوق الاحتكار واحتكار القلة وحتى المنافسة الاحتكارية. وتحصل المنشآت في هذه الأسواق على الأرباح غير الاعتيادية أي الاقتصادية ما عدا المنافسة الاحتكارية حيث يتحقق في الأمد الطويل الربح الاعتيادي فقط بسبب حرية الدخول إلى الصناعة. ولكن المنشأة في سوق المنافسة الاحتكارية تمتلك القوة الاحتكارية ما دام السعر أعلى من الكلفة الحدية P > MC. وقد يحقق هذا السوق الربح الاقتصادي (وكما أشار Stigler في مناقشة لإمكانية الربح الاقتصادي) في حالة المنافسة التامة وذلك عند تأخر دخول منشآت جديدة إلى الصناعة. عندئذ تحقق المنشأة الربح الاقتصادي في الأمد القصير ويستمر تحقيقه في الأمد الطويل. ومن أمثلة القوة الاحتكارية في الأسواق[1] :

١ ـ حقوق التأليف وحقوق النشر والابتكار وحق امتياز استخراج المعادن وحقوق الامتياز Franchice.

٢ ـ التواجد الأوحد في منطقة جغرافية معينة.

٣ ـ تمتع المنشأة بوفورات اقتصادية Economics of Scale.

٤ ـ حجم رؤوس الأموال المستثمرة في المنشأة.

---

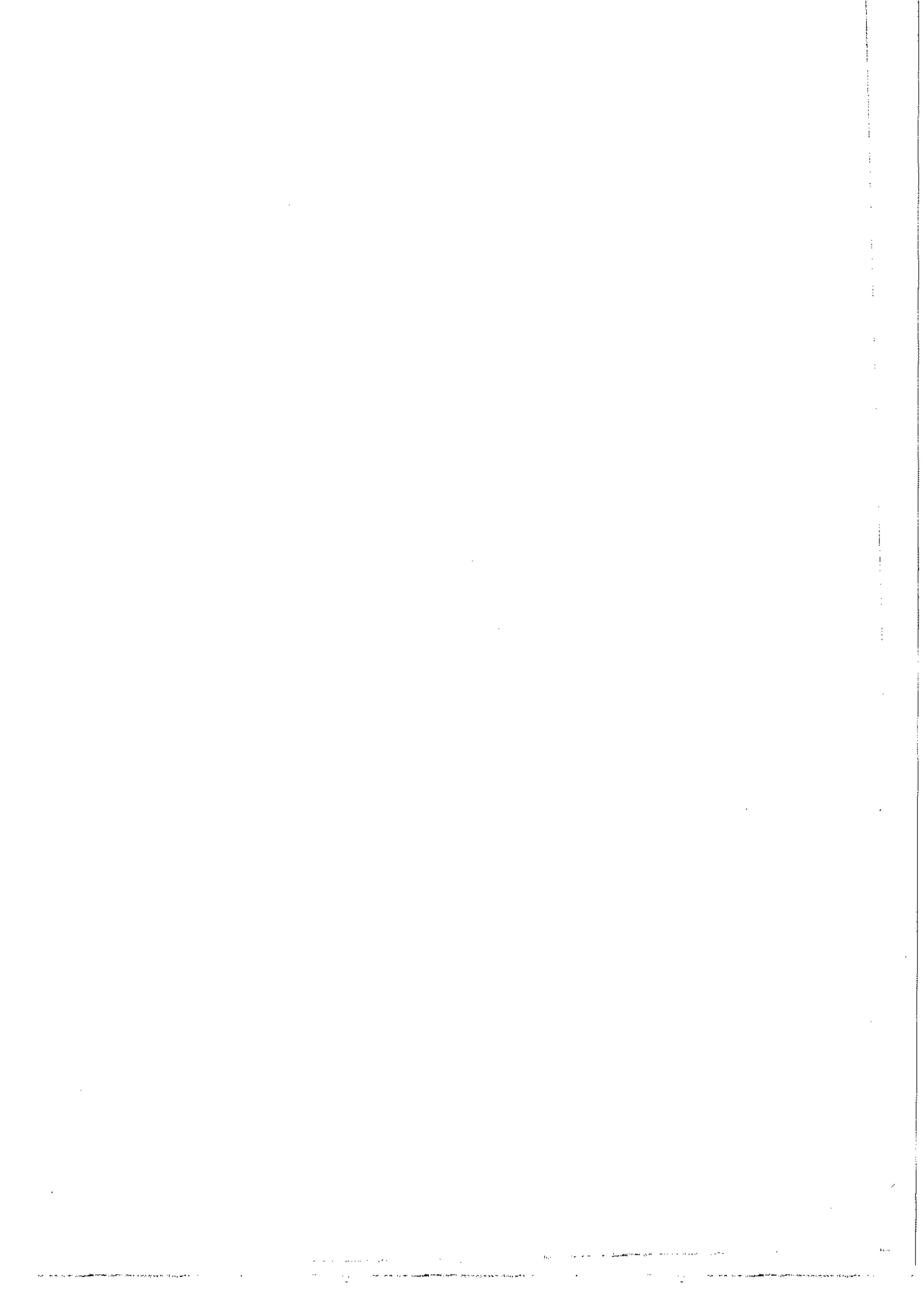
(١) د. منى الطائي: الاقتصاد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص ١٥١.

٥ ـ التقنيات العالية المستخدمة .

٦ ـ حماية الدولة للصناعات المحلية الناشئة من منافسة الاستيرادات الأجنبية .

هذه الأمثلة وغيرها تعبر عن مصادر لامتلاك القوة الاحتكاريـة ، والتي بـالضرورة تـؤدي إلى ظهور الأرباح الاقتصادية .

الباب الحادي عشر
النظريات الكمية في الإدارة



الفصل الثامن والثلاثون
النظريات الرياضية والإحصائية

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية :

٣٢٤ ـ نظرية القرار Decision Theory :

تشكل نظرية القرار المدخل التحليلي لاختيار أفضل البدائل، أو أفضل حالة للعمل. وهي تستعمل بشكل واسع بالنسبة لجميع الأوضاع والمواقف في المنظمة امتداداً من تحليل السلعة الجديدة إلى تخطيط الموقع، واختيار التجهيزات والجدولة وتخطيط الصيانة وغير ذلك أيضاً. ونادراً ما تتخذ القرارات في عالمها الحقيقي مع حالة التأكد، وذلك لأن أغلب القرارات يرافقها الخطر Risk[1]. وهناك ثلاثة تصنيفات لنظرية القرار اعتماداً على درجة التأكد للنتائج الممكنة، أي النتائج المواجهة لمتخذ القرار. وهذه الحالات هي :

أ ـ اتخاذ القرار في حالة التأكد Decision Making Under Certainly :

وفي هذه الحالة يعمل متخذ القرار بنتيجة أي بديل أو حادث أو خيار للقرار.

ب ـ اتخاذ القرار في حالة الخطر Decision Making Under Risk :

وفي هذه الحالة لا يعلم متخذ القرار احتمال ظهور النتائج أو حوادث كل خيار. أي أنه لا يمكن أن يعلم ما يمكن أن يحدث غداً، لكنه يمكن أن يتوقع احتمال الظهور لأي حادث.

جـ ـ اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد Decision Making Under Uncertainly :

وفي هذه الحالة لا يعلم متخذ القرار احتمال ظهور النتائج لكل بديل.

علاوة على ذلك، يعلم متخذ القرار عندما يتخذ القرارات في حالة التأكد نتيجة أفعاله، وبالتالي يختار البديل الذي يعظم وجوده بشكل جيد أي الذي يحقق أفضل نتيجة. بينما يحاول عندما يتخذ القرار في حالة الخطر أن يعظم وجود الحل المتوقع بشكل جيد. فعلى سبيل المثال، قد يستخدم هذه النظرية لتعظيم القيمة النقدية المتوقعة. وبغض النظر عن تعقيد القرار، أو تعقد الطريقة

(1) Hicks, Philip E.: Industrial Engineering and Management: A New Perspective, (2nd ed.), MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1994, P. 356.

المستعملة لتحليل القرار، فإن جميع متخذي القرارات يواجهون بالبدائل Alternatives وحالات الطبيعة States of Nature . أي أن نظرية القرار تتضمن الأسس التالية[1] :

١ ـ الشروط Terms وتتضمن :

أ ـ البدائل Alternatives : حالة العمل أو الاستراتيجية التي من الممكن أن يختارها متخذ القرار .

ب ـ حالة الطبيعة State of Nature : الحادث أو الموقف الذي يقع ضمن رقابة متخذ القرار أو من الممكن أن لا يقع .

٢ ـ الرموز المستعملة في شجرة القرار Symboles Used in Decision Tree وتتضمن :

أ ـ المربع ☐ : نموذج اختيار القرار من إحدى البدائل المتعددة .

ب ـ الدائرة○ : نموذج حالة الطبيعة الخارجة عن إحدى حالات الطبيعة التي ستظهر ، ولتقديم بدائل القرار للمدير يمكن أن نطور شجرة القرار وجداول القرار Decision Tables باستعمال الرموز السابقة . وببناء الشجرة يجب أن نتأكد فيما إذا كانت البدائل وحالات الطبيعة في أماكنها الصحيحة والمنطقية . وإنها تتضمن جميع البدائل وحالات الطبيعة الممكنة .

٣٢٥ ـ نظرية الألعاب Games Theory :

إن أحد الجوانب المثيرة للاهتمام في نظرية القرار هو إمكانية النظر إلى بعض مشكلات اتخاذ القرار على أنها مباريات أو ألعاب Games واللعب هي مجموعة من القواعد المحددة لطرائق التأثير (الاستراتيجيات) المتاحة للمتنافسين . وقد يشترك فيها جانبان أو أكثر تتضارب وتتعارض مصالحهم بحيث يحاول كل منهم تحسين وضعه على حساب الآخرين[٢] .

وتهتم نظرية الألعاب بدارسة مسائل المبارزة والمنافسة . وفي مثل هذه الحالات تكون مصالح الخصوم غير متطابقة ، كما أن كل مشارك فيها يمكن أن يؤثر على مجرى الحوادث في هذه اللعبة ، ولكنه لا يستطيع أن يكون سيد الموقف بصورة مستمرة وكاملة . أي أنها تهتم بتحديد السلوك الأمثل للاعب في كل خطوة من خطواته ، أثناء سير المباراة ، حيث يختار استراتيجيته وفق مجموعة القواعد المحددة لعملية الاختيار وفق الظروف الطارئة في مسار اللعب . ومن المصطلحات التي تستخدمها نظرية الألعاب ما يلي[٣] :

---

(1) Render, Barry, and jay Heizer: Principles of Operations Management: Building and Managing Worldclass Operations, Allyn & Bacon, Boston, 1994, P. 29.

(٢) د. صباح الدين بقجه جي ، د. جمال يوسف : بحوث العمليات ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ٢٠٠٠ ، ص ١٢٦ .

(٣) د. أحمد رفيق قاسم : المدخل إلى بحوث العمليات ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٢ ، ص٣٦٨ .

أ - اللاعب Player : ويدل على وحدة اتخاذ القرار، ويمكن أن تكون هذه الوحدة فرد عادي أو منظمة أو دولة.

ب - الخطوة Move : وتستخدم للتعبير عن نقطة يتوجب فيها على اللاعب اتخاذ قرار الاختيار.

جـ - قرار الاختيار Decision of Choice : أي تحديد البديل الحقيقي الذي يأخذ به اللاعب في اللعبة.

د - اللعبة Game : مجموعة قواعد تحدد ما يجب أو ما يستطيع أن يفعله اللاعب، أي أنها تتكون من مجموعة خطوات. ويقال أن اللعبة تكون بمعلومات كاملة، إذا كانت الخطوات شخصية، وبمعلومات غير كاملة إذا كانت الخطوات عشوائية.

هـ - المدفوعات Payments : العوائد التي تأخذ صورة تحقيق هدف معين أو كسب عدد من النقاط.

و - الاستراتيجية Strategy : جملة القواعد التي تحدد اختيار اللاعب في كل خطوة يخطوها في اللعبة.

وتقوم هذه النظرية على عدة افتراضات أساسية هي[1] :

أ - أن أهداف المنظمة تتعارض مع هدف أو أكثر من أهداف المنظمات الأخرى.

ب - وجود بديلين أو أكثر من طرائق وخطط العمل والتصرفات.

جـ - ألا يكون للمنظمة سيطرة تامة على نتائج أي من هذه الإجراءات أو التصرفات.

د - أنها تتأثر بتصرفات المنظمات الأخرى المتعارض معها من حيث المصالح والأهداف.

ومن هنا يتضح أن نظرية الألعاب تفيد في حالة تعارض المصالح وتنازعها Conflict of Interests حيث يندرج تحتها أسلوبين يصلحا للعمل في ظروف الأوضاع والمصالح المتعارضة هما :

أ - المباراة أو اللعبة ذات المجموعة الجبري الصفري.

ب - المباراة أو اللعبة ذات المجموع الجبري غير الصفري.

ففي الحالة الأولى يكون مجموع المكاسب والعوائد في الشركة مساوياً تماماً لمجموع الخسائر التي حققتها المنظمة الأخرى. أما في الحالة الثانية يحدث العكس.

إن نظرية الألعاب هي خليط من المعايير الخاصة بتعظيم العوائد وتخفيض الخسائر. فهي تفترض أن المدير يأمل في تعظيم عوائده وتخفيض خسائره، ونفس الشيء بالنسبة لمنافسيه، والتي تشمل المنافسون في مجال العمل والإنتاج وغير ذلك. وبذلك تصل هذه النظرية إلى الحل الأمثل أقصى عوائد مع أقل خسارة في نفس الوقت. وهو نفس ما يأمله المنافس الآخر.

---

(١) د. عبد الغفار حنفي، ود. عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٢، ص ٢٢٥.

نجد في هذه النظرية أن حالات الفطرة التي تواجه متخذ القرار هي الإجراءات المتاحة أمام خصمه الذكي. فمتخذ القرار متأكد أن خصمه يريد أن يلحق به أكبر ضرر ممكن، وبالتالي فإنه يحدد استراتيجيته مع أصحاب الأعمال. والصراع العسكري يعد من الأمثلة على مشكلات القرار التي تعالجها هذه النظرية[١]. ومن الأمثلة الأخرى الألعاب الرياضية المختلفة وألعاب الشطرنج وورق اللعب والدومينو وغيرها[٢].

٣٢٦ ـ نظرية الصفوف (خطوط الانتظار) Queuing Theory (Waiting Lines):

تشكل نظرية الصفوف دراسة هامة لعمليات خطوط الانتظار. فالصف Queue في التعبير البريطاني مرادف لتعبير خط الانتظار Waiting Line في التعبير الأمريكي. ويفترض بشكل حتمي في جميع نتائج نظرية الصفوف أن عمليات الوصول والخدمة هي عشوائية، وأن هناك تفاعل بين هذه العمليات بحيث تجعل الصف بمثابة مجال قابلاً للاهتمام والتحدي[٣].

وإذا كان الصف طويلاً، فإن الانتظار المتوقع سيكون أطول، والزبون يهمه ترك الصف والذهاب لمكان آخر لخدمته. وفي مثل هذه الحالة تفقد المنظمة فرصة بيعية، وربما تفقد الزبون بشكل كلي. وتبدو مشكلات صفوف الانتظار في منظمات الأعمال عندما يكون:

أ ـ انتظار الأفراد والمواد والآلات بسبب عدم توافر تسهيلات كافية للتشغيل الفوري.

ب ـ استخدام التسهيلات بأقل من طاقتها بسبب عدم انتظام تدفق الموارد أو تأخر وصولها. ولكنها عشوائية في حدوثها.

وبذلك تستخدم هذه النظرية عندما يكون هناك عدم توازن بين الطلب على الخدمة وتواجد الخدمة. وهذه الأوضاع لا تحدث فقط في العمليات الإنتاجية، وإنما أيضاً في مجال الاتصالات والخدمات بالمنظمات. وتستخدم هذه النظرية الاحتمالات الإحصائية لحساب أو تقدير احتمال الانتظار في الصفوف، وترجيح تكلفة هذه الخطوط بالنسبة للمنظمة، ومقارنة ذلك بتكلفة منع الانتظار عن طريق زيادة التسهيلات، وتكلفة فقد النشاط، وانخفاض رضا المستهلك، وعدم التوازن في النشاط الكلي، حيث يجب ترجيح هذه التكلفة وحسابها بالمقارنة بتكلفة إضافة تسهيلات جديدة لمنع الانتظار.

---

(١) لنكولن تشاو: الإحصاء في الإدارة، تعريب: د. عبد المرضي حامد عزام، مراجعة: د. سيد موسى السماديسي، د. محمد بركات قنديل، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٠، ص ٧٤٦.

(٢) د. أحمد رفيق قاسم: المدخل إلى بحوث العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٧.

(3) Nahmias, Steven: Production and Operations Analysis, (3rd ed.), Richard D. Irwin, Inc., 1997, P. 469.

فالعناصر الخاصة برضا الزبون يصعب قياسها في شكل وح دات نقدية. لذلك يجب أن يقرر المدير ما هي التكاليف المترتبة على تخفيض الانتظار بالصف، ولها ما يبررها اقتصادياً. حيث يوجد مقايضة للتكلفة بالخدمة، قد يكون في بعض الأحيان من المكلف استبعاد جميع التأخرات، وتفضيل العيش في ظل البعض منها. وفي بعض الأحيان، تؤخذ القرارات الخاصة بصفوف الانتظار على ضوء المعلومات التجريبية المستخلصة من الخبرة السابقة، أو التي تتم على أساس منطقي قائم على أساس الحقائق السائدة. وتتمثل الجوانب الهيكلية لهذه النظرية فيما يلي[1] :

أ ـ عملية الوصول Arrival Process :

ب ـ عملية الخدمة Service Process .

جـ ـ نظام الخدمة Service Discipline .

د ـ القدرة على الانتظار Capacity of The Waiting .

هـ ـ عدد الخدمات Number of Services .

و ـ الهيكل الشبكي Network Structure .

وهناك العديد من التطبيقات الصناعية لنظرية الصفوف، وبشكل خاص في تكلفة الوقت الضائع Lost Time من قبل الأفراد في خط الانتظار وتكلفة التسهيلات الإضافية التي يمكن تحديدها بدقة. ففي مشكلات متعددة يمكن الوصول إلى الحل الذي يقدم أقل تكلفة ممكنة بحيث يتضمن هذا الحل ما يلي[٢] :

أ ـ الوقت الضائع في انتظار الأفراد للخدمة.

ب ـ أجور الفرد الذي يقدم الخدمة.

إن المشكلة القائمة في كافة مراكز الخدمة هي كيفية القيام بهذه الخدمات؛ إذ لا يمكن التنبؤ غالباً بلحظات توافد الوحدات على مراكز الخدمة. وقد يضطر الفرد للانتظار طويلاً حتى يحين دوره لتلقي الخدمة المطلوبة، وأحياناً يتلقى الخدمة فوراً دون انتظار. وهنا تكون المشكلة محلولة. وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى A. K. Erlang الذي كان يعمل في الصناعة الهاتفية لمدة تزيد على ٥٠ سنة. فقد وجّه انتباهه إلى احتمال كثافة الوظائف التي وجد أنها تعبر بشكل مفيد عن أوقات الوصول في المكالمات الهاتفية الداخلة. وإن دراسة صفوف المكالمات في الصناعة الهاتفية تعد مسؤولة بشكل جزئي عن النظم الهاتفية الكفوءة اليوم[٣] .

---

(1) Nahmias, Steven: Production and Operations Analysis, Op. Cite., P. 470.

(2) Levin, Richard I, and Others: Quantitative Approaches to Management, (8th ed.), MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1992, P. 713.

(3)Hicks, Philip E.: Industrial Engineering and Management: A New Perspective, (2nd ed.), MC Graw-Hill, Inc., Singapore, 1994, P. 320.

٣٢٧ ـ نظرية النماذج Models Theory :

يعرَّف النموذج الرياضي على أنه مجموعة من التوابع أو التوزيعات الاحتمالية المصاغة في قالب جملة من المعادلات والعلاقات الرياضية التي تحتوي على وسطاء. وإن نتيجة تعويض تلك التوابع أو التوزيعات أو الوسطاء تكون بالقيم الملاحظة لها نتيجة استقصاء إحصائي أو إنجاز تجربة محاكية لواقع ما، إن كانت المحاكاة ممكنة، بحيث تؤدي لتبيان جميع الحالات الممكنة بتبعية تلك العلاقات. ولما كانت الصيغة الرياضية للعلاقات التابعية لكثير من الوقائع متماثلة رياضياً ـ باختلاف الأمثال العددية، على سبيل المثال تمثيل حركة رقاص الساعة، وتلقيم دارة كهربائية ذات مكثف ووشيعة بدفقات كهربائية لأطراف المكثفة، ومرونة السلع الاقتصادية كلها تتمثل بمعادلات تفاضلية من المرتبة الثانية، يدعونا إلى استنتاج بأن لا النموذج الواحد يمكن أن يصادفه في حوادث ذات طبائع مختلفة وميادين تطبيقها وتواجدها متباعدة. وهذا يعني أن إمكانية الاستفادة من النموذج نجده في ميدان ما من ميادين العلم وفي تطبيقه في مجالات الحياة والمعرفة.

والمبدأ الأساسي في كل بحث عاملي، أن نحسن صياغة المسألة، وخير مثال على ذلك اعتمادنا على الظاهرة الاقتصادية. وإن تحليل المواقف في بنى، ومن ثم التوقع الاستعانة بالطرق العلمية ندعوه بالبحث العاملي. إذ أن هذه المواقف يمكن أن نصفها بطرائق مختلفة ومتنوعة[١].

٣٢٨ ـ نظرية المعلومات Information Theory :

تبدأ هذه النظرية بعملية جمع بعض أنواع الحقائق أو الإحصاءات التي تسمى بيانات Data. وهذه البيانات تحلل بأسلوب منطقي، وفي شروط عامة بحيث تشكل ما يسمى بالمعلومات Information وهي النتائج المشتقة من تحليل البيانات. ولتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات يمكن أن يقوم المديرون بعملية جمع البيانات المتعلقة بمعدلات رواتب الأفراد التي يتلقوها ضمن الصناعات وذلك بهدف تطوير المعلومات حول هذا الموضوع للوصول إلى تطوير معدلات رواتب منافسة[٢].

والمعلومات التي يتلقاها المديرين تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار الإداري، حيث تحدد النشاطات الواجب إنجازها ضمن المنظمة، وهي تشكل نتائج نجاح أو فشل المنظمة في

---

(١) د. صباح الدين بقجه جي، د. خلف الجراد: بحوث العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٨٥، ص ٢٨٤.

(2) Certo, Samuel C.: Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Clobal Environment, (6th ed.), Allyn & Bacon, Boston, 1994, P. 492.

نهاية المطاف. وقد اعتبر بعض كتّاب الإدارة أن للمعلومات أهمية أساسية في العملية الإدارية. وهناك بعض المعلومات التي تكون ثمينة أكثر من المعلومات الأخرى. لذلك تعرّف قيمة المعلومات في تعابير الفوائد التي يمكن أن تحققها للمنظمة من خلال استعمال المعلومات. والعوامل التي تحدد قيمة المعلومات هي:

أ ـ مناسبة المعلومات.

ب ـ جودة المعلومات.

جـ ـ توقيت المعلومات.

د ـ كمية المعلومات.

ويجب أن تشجع الإدارة في الواقع توليد وتوزيع واستعمال المعلومات التنظيمية التي تكون مناسبة وذات جودة عالية وفي الوقت المناسب وبالكمية المناسبة أيضاً.

إن التطلع لمعرفة أصول نظرية المعلومات يدفعنا إلى متاهات لا نهاية لها، ومن الممكن تحاشيها، إلا أن الكثير من كتاب الإدارة يدفعون قرائهم على الدوام للدخول فيها. ولكنهم يرجوهم لعدم الخروج بآثار سلبية من جراء عمليات القراءة(١).

إن حملات المعلومات Information Compaigns يمكن استثمارها وتشغيلها في مجال الإعلان والعلاقات العامة وعلم النفس والاتصالات التنظيمية أو الشخصية، والرئيسية، والسياسية. ولبناء النظرية الهامة لحملات المعلومات يجب النظر أولاً في المعلومات التي يجب أن تتضمنها هذه الحملات. والخيار الهام لكلمة المعلومات هي أنها استراتيجية(٢).

إن تقييم المعلومات هو عملية تحديد فيما إذا تم اكتساب المعلومات المحددة. وفي جميع التقييمات من هذا النوع، فإن الاهتمام الرئيسي للإدارة هو ترجيح قيمة المنافع المالية المكتسبة من استعمال بعض كمية المعلومات مقابل التكلفة المتولدة من هذه المعلومات. ويجب أن تقارن القيمة المتوقعة للمعلومات التنظيمية مع التكلفة المتوقعة للحصول على مثل هذه المعلومات. فإذا كانت القيمة المتوقعة أكبر من التكلفة المتوقعة فيجب القيام بجمع المعلومات، أما إذا كانت التكلفة المتوقعة أصغر من القيمة المتوقعة فيجب على المديرين إما أن

---

(١) جون. ر. بيرس: مقدمة إلى نظرية المعلومات: الرموز، الإشارات، والضجيج، ترجمة: م. فايز فوق العادة، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، ١٩٩١، ص ٣٧.

(2) Rakow, Lana F.: Information and Power: Toward a Critical Theory of Information Campaigns, Information Compaigns: Balancing Social Values and Social Change, Edited by: Charles T. Salmon. Sage Publications. Inc., 1989, P. 165.

يزيدوا القيمة المتوقعة للمعلومات أو يخفضوا التكلفة المتوقعة قبل القيام بعملية جمع المعلومات. وإذا لم تكن الأهداف ممكنة التحقق، فيجب ألا تبرر الإدارة جمع المعلومات.

٣٢٩ ـ نظرية المخزون Inventory Theory :

تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الحيوية في الكثير من المنظمات بغض النظر عن طبيعة هذه المنظمات وحجمها أو ملكيتها. وهذه الوظيفة تكتسب أهمية متزايدة في المنظمات الصناعة Industrial Organizations وذلك لأنها تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً على العمليات الإنتاجية التي تمارسها هذه المنظمات. فهذه العمليات تتطلب توافر المواد الخام اللازمة لها وبالسرعة القصوى وضمن الشروط والمواصفات المطلوبة والسعر المناسب. وبذلك فإن هذه الوظيفة تمارس دوراً هاماً أيضاً على النشاط التسويقي، لأن التخزين يختص باستقبال السلع النهائية والمحافظة عليها حتى يحين الوقت لتصريفها. وتظهر الحاجة لهذه النظرية في النقاط التالية[1] :

أ ـ صعوبة التوفيق بين الوارد من الأصناف التي تحتاجها المنظمة وبين الكميات المطلوبة.

ب ـ استخدام مواد خام موسمية في العمليات الإنتاجية.

جـ ـ التخزين بقصد إحداث تغيير أو تبديل في طبيعة المخزون أو شكله ومن ثم إعداده للبيع.

د ـ توفير مجموعات متكاملة من الأجزاء المصنَّعة أو نصف المصنعة كما في حالة الإنتاج التجميعي.

هـ ـ اختلاف حاجات الأقسام الإنتاجية حسب كل طلبية.

و ـ التوريد بكميات تحقق أدنى تكلفة ممكنة.

ز ـ استلام مخلفات الإنتاج وتخزينها حتى يتم التخلص منها وبيعها في الأسواق المختلفة، وفي المواعيد المناسبة.

ومن أهم نظم التخزين ما يلي[2] :

أ ـ نظام إعادة الطلب.

ب ـ نظام الوعائين.

جـ ـ نظام الوقت الثابت.

أما العوامل المؤثرة في هذه النظرية فهي[3] :

---

(١) د. عمر وصفي عقيلي: إدارة المشتريات والمخازن، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص٢١٨.

(٢) د. محمد عدنان النجار: إدارة المشتريات والتخزين، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٥، ١٩٩١، ص ١٠٨.

(٣) د. صباح الدين بقجه جي، وجمال يوسف: بحوث العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٥.

أ ـ سعر شراء أو تكلفة إنتاج الوحدة .

ب ـ تكلفة إعداد الطلبية أو تكلفة التحضير للعملية الإنتاجية .

جـ ـ تكلفة امتلاك المخزون (فائدة رأس المال المستثمر في المخزون ونفقات التخزين) .

د ـ تكلفة الندرة (نفاذ المخزون) .

هـ ـ فترة التسليم أو الإنتاج التي قد تكون ثابتة أو عشوائية .

و ـ الطاقة التخزينية أو الإنتاجية المتاحة وغيرها من القيود الأخرى .

وتتضمن تكاليف التخزين ما يلي(١) :

أ ـ تكلفة الشراء وإعداد الطلبية التي تضم أسعار المواد ومصاريف النقل والرسوم الجمركية وتكلفة الفرصة البديلة ومصاريف الاتصال بالموردين ونفقات الاستلام والتخليص والفحص . أي أنها تضم التكاليف الكلية التي تتحملها المنظمة عند إعداد الطلبية وتنفيذ شرائها . ولا تتغير هذه التكاليف بتغير حجم الطلبية باستثناء الرسوم الجمركية التي تدفع على أساس القيمة الإجمالية للطلبية .

ب ـ تكلفة التخزين ، وتتضمن مصاريف الإيجار وقيمة المياه والكهرباء ورواتب الموظفين في دوائر التخزين وحجم التلف أثناء عمليات التخزين ونفقات التأمين ضد الكوارث وغيرها . كما أن بعض المنظمات تدخل في حسابات تكاليف التخزين عملية تقليص الكمية المختزنة للقيام بتأجير المستودعات والاستفادة مادياً من جراء ذلك . وتتغير تكاليف التخزين بتغير كميات وحجوم المواد المختزنة .

جـ ـ تكاليف العجز في المخزون ، وتمثل مقدار ما تتحمله المنظمة من خسائر عند طلب مادة ما أو سلعة معينة ، لكنها غير موجودة في المخازن . وقد يترتب على ذلك توقف الآلات عن الإنتاج وفقدان الطلبية مما يحمل المنظمة خسارة كبيرة .

٣٣٠ ـ نظرية المعاينة الإحصائية Statistical Sampling Theory :

وضع Tippett في عام ١٩٣٥ نظرية المعاينة الإحصائية في الأعمال . ومع أن دراساته ، لم تستعمل بالكامل حتى وقت متأخر ، إلا أنها زودت الصناعة بطريقة هامة استخدمت في تحديد المعايير التالية(٢) :

---

(١) د . علي ابراهيم الخضر : المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ط ٢ ، ١٩٩٢ ، ص ٥٤٨ .

(٢) د . أكرم شقرا : إدارة الإنتاج / العمليات ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٥ ، ص ٣٢ .

أ ـ معايير أزمنة العمل .

ب ـ معايير الأزمنة العاطلة .

جـ ـ معايير لنشاطات عمل أخرى .

وتستعمل المعاينة في كل مكان في توكيد الجودة Quality Assurance . إذ يجب معاينة جميع الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة بهدف مطابقتها للمواصفات . هذا ما يسمى بمعاينة كامل الكمية أي ١٠٠٪ معاينة[١] . وتتوقف درجة وأسلوب المعاينة على[٢] :

أ ـ الاستعمال النهائي للسلعة .

ب ـ تعقيد السلعة .

جـ ـ عدد الوحدات المنتجة في الفترة الزمنية المعطاة .

د ـ عدد خصائص الجودة في كل وحدة تم تقييمها .

هـ ـ تحليل تكلفة المعاينة والإختبار مقابل متطلبات الأداء في السلعة .

وتقسم المعاينة الإحصائية إلى قسمين هما :

أ ـ عينة القبول Acceptance Sampling .

ب ـ معاينة كامل الكمية 100% Sampling .

وتشير عينة القبول لتقييم إحدى العينات العشوائية أو أكثر للوحدات المسحوبة من كمية من الوحدات . وتقبل أو ترفض كامل الكمية على أساس نتائج المعاينة . ويمكن أن نستعمل عينة القبول كبديل لمعاينة ١٠٠٪ (أي معاينة كامل الكمية) . وذلك للأسباب التالية :

أ ـ إن تكلفة مرور العدد المحدود من السلع المعابة تكون منخفضة .

ب ـ عدد السلع المعاينة كبير .

جـ ـ استمرار وثبات العملية التي تنتج السلع .

فإذا كان الأسلوب الوحيد لأي سلعة يمكن أن تعاين ينتج في تجزئتها ، فإن معاينة ١٠٠٪ (كامل الكمية) ليست عملية . ويمكن أن تكون عينة القبول الخيار الوحيد[٣] . ومن مبررات اختيار عينة القبول ما يلي[٤] :

---

(1) Grant, Eugene L., and Richard S. Leaven Worth: Statistical Quality Control, The MC Graw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, P. 425.

(2) Hayes, Glenne E. and Harry G. Roming: Modern Quality Control, (Revied.) Glenco Publishing Co., Inc., Encino, California, 1982, P. 637.

(3) Noori, Hamid, and Russell Radford: Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness, MC Graw-Hill, Inc., New York, 1995, P. 363.

(٤) رعد الصرن : طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف : أ. د. عبد اللطيف عبد اللطيف ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ١٩٩٨ ، ص ٥٢ .

١ ـ إن بعض الاختبارات تحتاج إلى تجزئة وتخريب للسلعة لكي نحصل على النتيجة كالفيوزات الكهربائية .

٢ ـ إن دقة المعاينة والفحص ستكون ضعيفة بعد القيام بمعاينة عدة مواد متشابهة . وإن الاستمرار في عملية المعاينة قد يرهق المعاين وهذا ما يؤثر على فاعلية عملية المعاينة في اكتشاف العيوب والأخطاء .

٣ ـ قد تؤدي استخدامات المواد إلى تلفها أو تغيير في مواصفاتها أثناء المعاينة . إذ أن هناك بعض المواد التي تحتاج إجراءات معاينتها إلى مدة قصيرة ، وإلا نتج عن ذلك فسادها كالأدوية مثلاً .

٤ ـ قد تكون تكاليف المعاينة عالية ، وخاصة الإجراءات التي تحتاج إلى نزع غلاف السلعة أو تفكيك الأجهزة التي قد تحتاج إلى أدوات خاصة .

٥ ـ قد تنطوي المعاينة على مخاطر غير مضمونة النتائج . وبشكل خاص عندما تكون إجراءات المعاينة تتضمن ذلك كاختبارات الضغط ويمكن أن تستخدم المعاينة الإحصائية لمعاينة كل من المواصفات Attributes والمتغيرات Variables بحيث تستخدم عينة القبول لمعاينة المواد الخام الواردة إلى المنظمة ، وفي معاينة السلع المنتهية . وتحدد كمية الوحدات المرفوضة على المستوى غير المقبول للعيوب الموجودة في العينة . إذ يمكن أن تعاد الكمية إلى المورد أو أن تعاين ١٠٠٪ لاختبار هذه العيوب ، مع الأخذ بعين الاعتبار ، تكلفة المعاينة .

الفصل التاسع والثلاثون
نظريات الألعاب الاستراتيجية

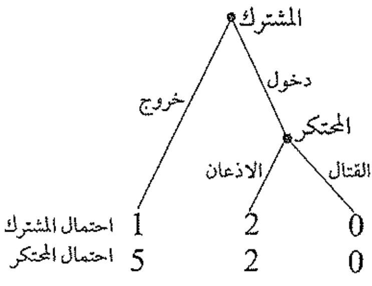
تقسم هذه النظريات إلى النوعين التاليين :

٣٣١ ـ نظرية الألعاب غير التعاونية Non-Cooperative Game Theory :

تتعامل هذه النظرية مع مواقف عدم القدرة على التآمر التي هي جزء من قواعد اللعبة ، وذلك عندما يكون اللاعبون غير قادرون على الدخول في اتفاقات مرتبطة بالأعمال المستقبلية . ولتقديم المفاهيم الأساسية المطلوبة في التحليل النظري للعبة غير التعاونية نفترض لعبة بسيطة بين المورد الاحتكاري الموجود والمشتركين المحتملين في المباراة . وعندئذ يمكن أن توسّع اللعبة وتعمم كمفاهيم أكثر تقدماً . وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية(1) :

أ ـ تمثيل النموذج الشامل Extensive Form Representation :

يمكن أن تمثل نظرية الألعاب غير التعاونية بطرائق متعددة إحداها النموذج الشامل ، وعن طريق استعمال شجرة اللعبة GameTree فإن تمثيل النموذج الشامل يأخذ بشكل ضمني طريقة لعب المباراة . وعلى هذا يمكن أن توصف المباراة في تعابير الاستراتيجية ، إذ تحدد ما سيقوم به اللاعب في حالة لاتخاذ القرار بالنسبة للاعب . كما هو في الشكل رقم (٥٦) الذي يوضح تمثيل النموذج الشامل .



الشكل رقم (٥٦) تمثيل النموذج الشامل

(1) Klotz, Dorothy E.: Game Theory and Gaming, Inrernational Encyclopedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 2, 1996, P. 1578.

فعلى سبيل المثال، نلاحظ من الشكل أن الاستراتيجيات المتوفرة للمشترك هي :

أ ـ الدخول Enter

ب ـ البقاء خارجاً Out

أما الاستراتيجيات المتوفرة للمحتكر فهي :

أ ـ القتال Fight

ب ـ الإذعان Acquiesce

ب ـ تمثيل الشكل الاستراتيجي Strategic Form Representation :

إن الشكل الاستراتيجي، أو الشكل الطبيعي للعبة يحدد الاستراتيجيات المتوفرة لكل لاعب، والاحتمالات المترافقة مع كل مجموعات الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها اللاعب. ويمكن أن يمثل الشكل السابق في نموذج استراتيجي كما يوضح الشكل رقم (٥٧) وعلى هذا، فإن النتائج الممكنة، والاحتمالات المترافقة لاستراتيجيات المشترك والمحتكر توضح في هذا الشكل. فالدخول الأول في كل مربع يمثل احتمال المحتكر، والدخول الثاني يمثل احتمال المشترك.

المحتكر \ المشترك	خروج	دخول
إذعان	5.1	2.2
قتال	5.1	0.0

الشكل رقم (٥٧) تمثيل الشكل الاستراتيجي

جـ ـ مفهوم الحل Solution Concept :

لتقدير النتائج تستعمل نظرية الألعاب غير التعاونية ما يسمى بتوازن ناش Nash Equilibrium. إذ أن مجموعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل اللاعبين في اللعبة تشكل توازن ناش. فإذا لم يكن اللاعب وحيداً، فإنه يمكن أن يحصل على احتمال عالٍ من أولئك الذين يستعملون الاستراتيجية، وتعطى الاستراتيجيات للاعبين الآخرين.

د ـ الألعاب المتكررة Repeated Games :

إن أغلب التفاعلات الاقتصادية تتأثر بالإمكانات المستقبلية كالأفعال والادراك والنتائج، فعلى سبيل المثال يمكن أن يتوقع المحتكر القتال مبكراً بهدف تطوير سمعته. وهذه السمعة تزيد من احتمال بقاء المشتركين المستقبلين في الخارج.

هـ ـ الألعاب في حالة المعلومات غير التامة Games of Incomplete Information :

يمكن أن ينمذج التفاعل كلعبة للمعلومات التامة ، إذا عرف اللاعبون ما يلي :

أ ـ من هم اللاعبون الآخرون؟

ب ـ الأفعال المتوفرة لكل لاعب؟

جـ ـ النتائج المحتملة التي يمكن أن تنتج من أي فعل .

إن الألعاب في حالة المعلومات غير التامة تحدد استراتيجية اللاعب من خلال الأفعال التي يقوم بها من كل مجموعة معلومات لهذا اللاعب .

٣٣٢ ـ نظرية الألعاب التعاونية Cooperative Game Theory :

تختلف نظرية الألعاب التعاونية عن نظرية الألعاب غير التعاونية في مجموعة من النقاط هي :

١ ـ تسمح نظرية الألعاب التعاونية بالتواطؤ . إذ يسمح للاعبون بالدخول إلى الاتصالات المرتبطة بالأفعال المستقبلية . وهذا يسمح بتنسيق الأفعال ، وإمكانية تحقيق النتائج غير الممكنة بدون التعاون .

٢ ـ يختلف التركيز في نظرية الألعاب التعاونية ، فهي تركز على النتائج التي يوافق عليها اللاعبون ، على العكس من تقدير الأفعال والنتائج التي تنتج من خلال توقع الحل المرغوب . وهذا يختلف بالطبع عن المدخل غير التعاوني الذي يحاول تقدير النتائج باستعمال النماذج الطبيعية أو الشاملة . لذلك ، فإن نظرية الألعاب التعاونية هي ذات طبيعة نظرية على العكس من كونها وصفية بطبيعتها . والعديد من مفاهيم نظرية الألعاب التعاونية يمكن أن توضح عن طريق استعمال الأمثلة . وهذه الأمثلة تتطلب عمل وإدارة منظمة ، ومن أهمها القيام بحالات التفاوض Negotiation .

إن النتائج الرشيدة سواء كانت فردية أم جماعية تشكل جوهر النظرية . لذلك فإن نظرية الألعاب التعاونية تفترض أن اللاعبون يجب ألا يوافقوا على أية نتيجة لا تكون واقعة ضمن مجال النظرية . وهذا الأمر يشكل نقطة هامة للتوقع بأن اللاعبين العقلانيين بشكل تام يجب ألا يوافقوا على أية نتيجة ليست رشيدة بشكل فردي وجماعي .

علاوة على ذلك ، تشمل نظرية الألعاب التعاونية مفاهيم متعددة للحل حيث تكون مستهدفة في اختيار النتيجة المحددة من ضمن المجال .

إن مفاهيم الحل في نظرية الألعاب التعاونية تختار نقطة محددة في ا مجال تتضمن القيمة . ومن أهم النقاط التي ترتبط بهذه النظرية ما يلي :

أ - يجب ألا يتلقى اللاعب أكثر من الاضافات على الموافقة .

ب - يجب ألا تشكل تسمية اللاعبين المسألة الجوهرية .

جـ - إذا توحدت المفاوضة بين طرفين ، فإن ما يتلقاه اللاعب الفرد في اللعبة التفاوضية الموحدة ، يجب أن يعادل مجموع ما يجب أن يتلقاه في حالة عدم التفاوض .

وبالنسبة لجميع الألعاب ، فإن هناك نقطة موحدة في مجال النظرية تلتقي هذه النقاط السابقة .

الفصل الأربعون
نظريات القرار

تقسم نظريات القرار إلى الأنواع التالية :

٣٣٣ ـ النظرية الكلاسيكية للقرار Classical Decision Theory :

تفترض هذه النظرية أن اتخاذ القرار هو عملية عقلانية ، حيث يبحث متخذو القرار ، ويختاروا حالة الفعل التي من المحتمل أن تعظم تحقيق الأهداف والغايات . ووفقاً لهذه النظرية ، فإن عملية اتخاذ القرار ، يمكن أن تقسم إلى سلسلة من الخطوات المتتابعة . وتلخص هذه الخطوات كما يلي :

١ ـ ادراك المشكلة أو الفرصة Perceive a Problem or Opportunity .

٢ ـ وضع الأهداف والغايات Set Goals and Ojbectives .

٣ ـ توليد البدائل Generate Alternatives .

٤ ـ جمع المعلومات Gather Information .

٥ ـ تقييم البدائل Evalute the Alternatives .

٦ ـ اختيار أفضل البدائل Choose the Best Alternatives .

٧ ـ تطبيق القرار Implement the Decision .

٨ ـ تقييم فاعلية القرار Evalute Decision Effectiveness .

وتقوم هذه النظرية على افتراض قوي مؤكد يتعلق بما يحدث في المراحل المتنوعة لعملية اتخاذ القرار ومنها :

أ ـ الأهداف المعطاة Goals Given :

تفترض النظرية الكلاسيكية للقرار أن الأهداف تنجز في أي وضع وحالة للقرار . وهذه الأهداف ، إما أن تكون سابقة التحديد أو الملاحظة . فالنظرية الكلاسيكية لا تحدد نفسها للمواقف في الأهداف غير الواضحة . فقد لا يكون هناك اتفاق على الأهداف ، أو أن تكون الأهداف متنازعة مع بعضها البعض .

ب ـ أخذ جميع البدائل بعين الاعتبار All Alternatives are Considered :

وفقاً للنظرية الكلاسيكية ، فإن جميع متخذي القرارات يجب أن يولدوا ويقيموا جميع حالات العمل . لذلك ، فإن اتخاذ القرار يكون بمثابة عملية مستنزفة لا تحتوي حل ممكن للمشكلة الموضوعة بعين الاعتبار .

جـ ـ أخذ جميع النتائج بعين الاعتبار All Out Comes are Taken Into Account :

تفترض النظرية الكلاسيكية أن متخذي القرارات واعين ، لذلك يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار النتيجة الممكنة المترافقة مع كل بديل موضوع بالاعتبار .

د ـ المعلومات التامة متوفرة بحرية Perfect Information is freely Available :

من المفترض أن يحصل متخذو القرارات على المعلومات التامة فيما يتعلق بـ :

١ ـ قيمة كل نتيجة يفترض الحصول عليها .

٢ ـ احتمال أن أي بديل يمكن استخدامه سيؤدي للحصول على نتائج .

هـ ـ متخذو القرارات عقلانيون (رشيدون) Decision Makers are Rational :

تدرس النظرية الكلاسيكية أن يكون متخذو القرارات رشيدون . وهذا الرشد يسمح لهم بالحصول على الحالة المثلى للعمل . أي أن البديل الذي يعظم الحصول على النتائج المرغوبة هو الذي يلتقي أهداف متخذ القرار .

وقد انتقدت هذه النظرية الكلاسيكية في النقاط التالية[1] :

١ ـ في الأوضاع الحقيقية لاتخاذ القرار تكون الأهداف معطاة .

٢ ـ قد يكون من الصعوبة بمكان الحصول على جميع البدائل الممكنة .

٣ ـ نتيجة عدم الحصول على جميع البدائل ، فمن المستحيل توقع وتقدير جميع النتائج الممكنة لكل بديل .

٤ ـ إن المعلومات ليست حرة ، ونادراً ما تكون ملائمة للحصول على المعلومات المتاحة ، فتوليد وتقييم البدائل يحتاج إلى طاقة ووقت وموارد . لذلك فإن عملية الحصول على المعلومات لاستعمالها في اتخاذ القرارات تكون ذات تكاليف عالية مترافقة معها .

٥ ـ تفترض النظرية الكلاسيكية أن متخذي القرارات لديهم قدرة عقلية كبيرة في تذكر وحفظ الكميات الكبيرة من المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها ، ولكن في الواقع قد لا يكونوا كذلك .

٦ ـ إن الانتقادات السابقة ساعدت في ظهور النظرية السلوكية لاتخاذ القرار .

---

(1) Arnold, Hugh J, and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, MC Graw-Hill Publishing Co., New York, 1986, P. 401.

٣٣٤ ـ النظرية السلوكية لاتخاذ القرار

Behavioral Theory of Decision Making:

توضح نقاط الضعف والنقص في النظرية الكلاسيكية لاتخاذ القرار الحاجة لمدخل جديد في القرارات بحيث يكون هذا المدخل قادراً على :

أ ـ تقديم وصف دقيق للكيفية التي يتخذ بها الأفراد قراراتهم الفعلية .

ب ـ تقديم دليل عملي واقعي لمتخذي القرار للكيفية التي يجب أن تقترب من أوضاع ومواقف القرار .

لذلك فإن النظرية السلوكية لاتخاذ القرار تقدم المدخل البديل . وقد طورت الأفكار المركزية للنظرية السلوكية في اتخاذ القرار من قبل هربرت سايمون Herbert Simon وجيمس مارش James March ونظراء آخرين . وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية :

١ ـ العقلانية المؤكدة Bounded Rationality:

ويقوم هذا المفهوم على أن الأفراد قادرين على صياغة وحل المشكلات المعقدة ومقارنتها بحجم المشكلات التي تتطلب حلول متخذة من السلوك العقلاني بشكل موضوعي في العالم الحقيقي ، أو حتى بشكل قريب من هذه العقلانية الموضوعية . لذلك فإن هذه العقلانية تدل على ما يلي :

أ ـ إن القرارات تحدد على درجة شمول غير كافية ، وغير تامة للطبيعة الحقيقية لموقف المشكلة المواجهة .

ب ـ تفوق متخذي القرارات في توليد جميع الحلول البديلة الممكنة وأخذها بعين الاعتبار .

جـ ـ تقييم البدائل وتقدير جميع النتائج المترافقة مع كل بديل بدقة تامة .

د ـ يجب أن يؤخذ قرار اختبار البديل بناءً على بعض المعايير باعتبار أنه ليس من الممكن تحديد أن البديل سيكون الأمثل .

٢ ـ الرضا Satisficing:

إن الأساس في فهم كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات هو الرضا الذي يساعد متخذو القرارات في الاستمرار بتوليد وتقييم البدائل حتى الوصول إلى البديل الأفضل .

٣ ـ التوتر واتخاذ القرار Stress & Decision Making:

أي أن عملية الإختيار بين البدائل يمكن أن تتوقع بشكل كامل توليد درجة من النزاع والتوتر النفسي .

ولهذا السبب ، فإن اتخاذ القرار الفعال ، يظهر فقط عندما تكون مستويات التوتر عالية لتحفيز وتشجيع متخذ القرار على الارتباط بالعملية .

٤.العقلانية الإجرائية Procedural Rationality:

أي أنه من غير الممكن لمتخذي القرار أن يضمنوا أنهم اتخذوا القرار العقلاني الأمثل . لذلك يجب توجيه انتباههم لتصميم الطرائق أو الإجراءات لاتخاذ القرارات التي من المحتمل أن تولد أفضل القرارات الممكنة ضمن محددات بصيرتهم وحكمهم الشخصي .

٣٣٥ ـ نظرية المنفعة المتوقعة في اتخاذ القرار Expected Utility theory :

نشرت نظرية المنفعة المتوقعة من قبل John Von Neumann & Oskar Morgenster في عام ١٩٤٧ ، حيث افترض أن هذه النظرية هي نظرية معيارية للسلوك . فنظرية المنفعة التقليدية لا تهدف لوصف كيف يسلك الأفراد فعلياً ، وكيف يجب أن يسلك الأفراد فيما إذا اتبعوا متطلبات مؤكدة لاتخاذ القرار العقلاني (الرشيد) . إن إحدى الأهداف الرئيسية لهذه النظرية هي تقديم مجموعة ضمنية من الافتراضات أو البديهيات التي تشكل عملية اتخاذ القرار العقلاني . ويجب أن يكون باحثو القرارات قادرين على مقارنة التقديرات الرياضية لنظرية المنفعة المتوقعة مع سلوك المتخذين الحقيقيين للقرار . ويجب أن يوثق الباحثون الاعتداءات على البديهة ، وأن يراجعوا النظرية ، وأن يصنعوا تقديرات جديدة . وبهذا الأسلوب ، فإن البحث عن اتخاذ القرار يعود شيئاً فشيئاً بين النظرية والملاحظة ، فما هي بديهيات اتخاذ القرار العقلاني؟ وتحدد أغلب صيغ نظرية المنفعة المتوقعة ضمن المبادئ الست التالية[1] :

١ ـ ترتيب البدائل Ordering Alternatives .

٢ ـ السيطرة والهيمنة Dominance .

٣ ـ الحذف والإلغاء Concellation .

٤ ـ القابلية للانتقال Transitivity .

٥ ـ الاستمرارية Continuty .

٦ ـ عدم التباين Invariance .

لقد برهن كل من Morgenster & Neumann رياضياً أنه عندما يتجاوز متخذو القرارات هذه المبادئ ، فإن المنفعة المتوقعة لا يمكن تنظيمها .

---

(1) Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, MC Graw-Hill, Inc., New York, 1993, P. 81.

٣٣٦ ـ نظرية الاحتمال Probability Theory :

تشكل نظرية الاحتمال التركيب الأساسي للعديد من الطرائق الكمية المستعملة في اتخاذ القرار. والاحتمال بالتعريف هو ترجيح الظهور والمشاهدة لبعض الظروف والأحداث غير المؤكدة. فحالات عدم التأكد تواجه أغلب المنظمات ونشاطاتها المختلفة، ومثل هذه الحالات يجب عدم تجاهلها في اتخاذ القرار. والنماذج المستعملة في هذه النظرية يجب أن تكون ذات مصداقية وموثوقية كلما أمكن ذلك، ويجب أن يكون لها إمكانية الاندماج لتقدير درجة الخطر، وتجعل نظرية الاحتمال هذا الاندماج ممكناً.

إن مفاهيم القيمة المتوقعة تعتبر مفيدة وهامة في العديد من القرارات الإدارية. والقيمة المتوقعة لأي حدث تعادل دخل الحدث الناتج عن ظهور هذا الحدث بافتراض أن القيم المتوقعة لجميع الأحداث ممكنة في أوضاع القرار. لذلك من المناسب حساب متوسط القيمة المتوقعة لأنواع متعددة من المشكلات. فعلى سبيل المثال، يستعمل متخذو القرارات المالية مفاهيم القيمة المتوقعة في الميزانية الرأسمالية بهدف تقييم المشروعات المتنوعة التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة، هذه المفاهيم من الممكن أن تولد فوائد التدفقات النقدية المستقبلية عن طريق زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف[1].

وتستعمل نظرية الاحتمال بتنوع واسع جداً وفقاً لتنوع أنواع المديرين. فمديري المطاعم على سبيل المثال، يمكن أن يستعملوا هذه النظرية لتحديد عدد الوجبات التي يحضرونها، ومديري مخازن التجزئة يستعملوها لتحديد عدد الوحدات المطلوب وضعها في المخازن بهدف إرضاء طلبات الزبائن خلال فترة محددة. ويمكن أن يستعملها أيضاً مديرو شركات التأمين لتحديد عدد حالات التأمين على الحياة في مرحلة معينة من العمر، ومعدل الموت والوفيات المتوقعة خلال السنة التالية، ويمكن أن يستعمل مديرو الخطوط الجوية لتحديد عدد الأفراد الذين يسافرون باستمرار. وبصفة عامة يتخذ المدير القرار في الحالتين التاليتين[٢]:

أ ـ إذا توافرت لديه جميع الحقائق والمعلومات الخاصة بالموقف أو المشكلة، فإنه يتخذ القرار في ظل التأكد Certainly وتسمى مثل هذه الظروف بأنها تحديدية Deterministic.

---

(1) Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, (4th ed.), MC Graw-Hill, Inc., New York, 1992, P. 204.

(٢) د. عبد الغفار حنفي، د. عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٢، ص ٢١٣.

ب - إذا لم يتوافر لدى المدير جميع الحقائق والمعلومات الخاصة بالمشكلة موضع القرار، فإنه يتخذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد Uncertainly وهذا الوضع الأكثر وجوداً ويسمى الوضع الاحتمالي.

٣٢٧ - نظرية بايز Bayes Theory :

طوِّرت هذه النظرية من قبل Reverend Thomas Bayes (١٧٠٢ - ١٧٦١) حيث نشرت بعد موته في عام ١٧٦٣ وفي عام ١٩٥٨ لأن ألعاب الحظ والصدفة والاحتمال اعتبرت من أعمال الشيطان، وإن بايز لم يعمم نتائجه بشكل واسع. ومنذ الحرب العالمية الثانية ظهرت المجالات الرئيسية للإحصاء ولنظرية القرار الإداري التي طوِّرت على أساس الأعمال الرئيسية لبايز[1].

تعتبر هذه النظرية أحد القواعد القرارية الهامة المستخدمة في ظل نظرية اتخاذ القرارات من أجل ترشيد القرار، وحل المشكلات التي تتطلب قراراً رشيداً لها. لذلك فهي نظرية قرارية تلائم طبيعة المشكلات التطبيقية، حيث لا يكون اهتمام متخذ القرار قاصراً على تقدير ما لسلوك ظاهرة محددة، بل إن اهتمامه ينصرف أيضاً للتعرف على الاحتمالات المتعددة التي يتوقع حدوثها من أجل تكوين صورة واضحة عن نتائج القرارات التي يمكن اتخاذها. وكل ذلك من أجل اختيار أفضل البدائل لجعل القرار المتخذ رشيداً ومحققاً لأكبر المنافع[2].

في مجال الأعمال، يصعب التعرف على احتمالات حدوث الأحداث بطريقة موضوعية، لذلك لابد من اتخاذ قرار. وبذلك نجد أن نظرية بايز هي أسلوب منطقي يسمح بالاعتماد على تقدير الاحتمالات بطريقة شخصية، ورغم الأساس الشخصي في تقدير احتمالات الحدوث، فهي أداة مفيدة كثيراً. وهذه النظرية تتم من خلال المراحل التالية[3]:

أ - حدد القيم المتوقعة لكل حالة أو وضع.

ب - حدد الاحتمال المناظر لحدوث كل وضع.

جـ - اضرب القيمة المتوقعة × احتمال الحدوث بحيث تحصل على القيمة المتوقعة لكل بديل.

والبديل ذو القيمة العظمى المتوقعة وفقاً للحل بنظرية بايز، يعني القرار الذي يمكن اتخاذه.

---

(1) Carlson, William L., and Betty Thorne: Applied Statistical Methods for Business, Economics, and The Social Sciences, Prentice-Hall, Inc., N. J., 1997. P. 154.

(٢) د. محمد كبية: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ١٠١.

(٣) لنكولن تشاو: الإحصاء في الإدارة، تعريب أ. د. عبد المرضي حامد عزام، مراجعة: د. سيد موسى السماديسي، د. محمد بركات قنديل، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٠، ص ٧٢٧.

وتستخدم نظرية بايز لحساب الاحتمالات الشرطية لحالات الفطرة بافتراض معرفة نتيجة أو مشاهدة معينة . ولقد انتشر استخدام هذه النظرية في الآونة الأخيرة نتيجة لوضوح مفهومها وبساطته . فإذا حصلنا على جدول الاحتمالات المشتركة فيمكننا ببساطة حساب الاحتمالات الشركية المطلوبة لنظرية بايز ، وذلك بقسمة الاحتمال المشترك على الاحتمالات الهامشية . ويتم الحصول على الاحتمال الهامشي بجمع جميع الاحتمالات المشتركة الموجودة في صف أو عمود محدد وفقاً لطريقة عرض البيانات . وإذا لم يتوفر لدينا جدول الاحتمالات المشتركة فمن المستحسن حسابه لأنه يؤدي إلى تبسيط العمليات الحسابية .

الباب الثاني عشر
النظريات الدولية والعالمية

الفصل الحادي والأربعون
نظريات التجارة الدولية

النظريات الكلاسيكية Classical Theories:

ظهرت النظرية الكلاسيكية في التجارة الدولية في أواخر القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر. ومن أهم ما قدم بهذا الخصوص نظرية (التكاليف المطلقة) لآدم سميث، ونظرية (التكاليف النسبية) التي قدمها ريكاردو. وقد حاول أن يفسر فيها كيف يكون التبادل الدولي ممكناً بين دولتين. وفيما بعد حاول جون ستيوارت ميل في نظريته (القيم الدولية) أن يوضح النقطة التي يكون عندها التبادل بين الدولتين ممكناً.

هذا وقد أعاد هابرلر وهو من الكلاسيكيين الجدد صياغة النظرية مستخدماً تحليل تكلفة الفرصة البديلة، ومتخلياً عن افتراض نظرية العمل في تحديد القيمة التي يقوم عليها كل من ريكاردو وجون ستيوارت ميل. وتقسم النظرية الكلاسيكية إلى النظريات التالية:

٣٣٨ ـ نظرية المنفعة (الميزة) المطلقة Absolute Advantage Theory:

كان واضع هذه النظرية «آدم سميث» أول من قام بمحاولة جدية لتفسير التجارة الدولية والتخصص الدولي تفسيراً علمياً. وقد بدأ نظريته بنقد آراء التجار وخاصة فيما يتعلق بطبيعة الثروة وقياسها على أساس ما تحويه الدولة من معادن ثمينة فهو يرى أن ثروة الدولة تُقاس بما تنتجه من السلع والخدمات بحيث تنتج منها أكثر مما تحتاجه لإشباع حاجاتها الداخلية وتُبادل الفائض مع العالم الخارجي مقابل استيراد السلع التي يكون إنتاجها غير ملائم لها، أو التي لا تستطيع إنتاجها أبداً. وبعبارة أخرى، تكون لدولة ما بالنسبة للدول الأخرى ميزة مطلقة حين تتمتع مواردها بكفاءة عالية في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.

ففي ظل التجارة الدولية الحرة، أي غير المحددة بقيود منع الاستيراد أو الرسوم الجمركية أو غيرها لابد من تقسيم العمل في كل من التجارة الداخلية والتجارة الخارجية

باعتباره المؤشر الأساسي الذي يحكم قدرة الدولة الإنتاجية، ويوجهها الوجهة الاقتصادية الصحيحة[١].

وتقسيم العمل هذا قد يُمثَّل بشكل واضح للعالم كله، ما دام يؤدي إلى زيادة إنتاج أية سلعة أو خدمة قياساً إلى ما يمكن إنتاجه فيها في حال غياب برنامج يحدد توزيع العمل، أي اختصاص الدولة في إنتاج السلع والخدمات المناسبة لظروفها الملائمة، وبيئتها، وخبرتها الخاصة، واستعدادها لإنتاج هذه السلع والخدمات ويُقصد بالتكاليف المطلقة: أقل كلفة تنفق على سلعة أو خدمة واحدة ينتجها بَلَدان معاً. ولا تختلف هذه الكلفة عن الكلفة العادية إلا من حيث مقدارها إذا قورنتا معاً. وهذا يعني أن الفكرة العامة للنظرية هي «أن المنفعة المطلقة توجد عندما تنتج إحدى الدول السلعة أو الخدمة بتكاليف أقل من الدولة الأخرى».

وتقوم نظرية المنفعة (الميزة) المطلقة على الافتراضات التالية[٢]:

١ - تعتبر هذه النظرية التي قدمها آدم سميت في التجارة الدولية امتداداً لنظريته في التجارة الداخلية نظراً لوجود فرض موحد في كلا النظريتين، ألا وهو قدرة عناصر الإنتاج على التنقل بين الدول المختلفة. هذا بالإضافة إلى أن كلا التجارتين تؤدي إلى اتساع دائرة السوق أمام السلع التي تتخصص فيها الدولة وفقاً لقاعدة النفقات المطلقة.

٢ - إن التجارة الدولية تعود بالفائدة على جميع أطراف التبادل الدولي، أي أن الفائدة التي تعود من اتساع نطاق السوق وزيادة تقسيم العمل تعم كافة الدولة المشتركة في التبادل الدولي.

٣ - إن التجارة الدولية تساهم في تحقيق وزيادة التراكم الرأسمالي والقدرة الإنتاجية لجميع الدول المشتركة في التبادل الدولي، وبالتالي فإن زيادة كمية إحدى موارد الثروة هو الأثر الجوهري لقيام التجارة الدولية. ويتمثل الأثر الهام لهذه التجارة في التوزيع الأمثل لعناصر الإنتاج على الاستخدامات المختلفة.

٤ - ترتكز هذه النظرية على النفقات المطلقة وليس على النفقات النسبية لكل سلعة، أي يكفي شرط اختلاف النفقات المطلقة لكل سلعة بين الدولتين لقيام التجارة الدولية.

أما من أهم ما وجه لهذه النظرية من انتقادات فهو ما يلي[٣]:

---

(١) د. محمد خالد الحريري: العلاقات الاقتصادية الدولية، ط ٦، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٣، ص ١٩.

(٢) د. سامي حاتم: التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الكتاب الأول، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ١٩٩١، ص ٩١.

(٣) رعد حسن الصرن: أساسيات التجارة الدولية المعاصرة: من الميزة المطلقة إلى العولمة والحرية والرفاهة الاقتصادية، ج ١، سلسلة الرضا للمعلومات (٨٥) دار الرضا للنشر، دمشق، ط ١، تشرين أول ٢٠٠٠، ص١٥٨.

أ ـ قد لا تحظى بعض الدول بأي تفوق في إنتاج أي سلعة . وبالتالي فإنها لا تستطيع تصدير أي سلعة للعامل الخارجي ، كما وأنها تغدو عاجزة عن الاستيراد من الخارج لعدم مقدرتها على الدفع ، مما يؤدي في النهاية إلى انكماش حجم التجارة الدولية .

ب ـ يعتقد آدم سميت أن التفوق المطلق وحده هو أساس التخصص الدولي ، في حين أن المشاهَد في المعاملات الدولية يُثبت أن التفوق النسبي هو أساس قيام التخصص الدولي .

جـ ـ إن نظرية سميث في التجارة الدولية ، ما هي إلا امتداد لنظريته في التجارة الداخلية ، في حين أن كُلا من نوعي التجارة يختلف عن الآخر كُلَّ الاختلاف في خصائصه ونظرياته .

هذا وقد ظلت الانتقادات السابقة توجه إلى نظرية التكاليف المطلقة في التجارة الدولية إلى أن وضع الاقتصادي ريكاردو نظريته في التجارة الدولية ، والتي تقوم على أساس فكرة التفوق النسبي . وبذلك أجابت هذه النظرية الجديدة عن بعض أوجه النقص والانتقاد في نظرية التكاليف المطلقة ، ولذلك يمكننا اعتبارها امتداداً لها .

٣٣٩ ـ نظرية المنفعة (الميزة) النسبية Comparative Advantage Theory :

منذ أن أصدر ديفيد ريكاردو ـ وهو واضع هذه النظرية ـ كتابه في عام ١٨١٧ ، أضحت النظرية التي قدمها قانوناً اقتصادياً ثابتاً ، ونظرية حية لم يتم دحضها حتى نهاية القرن التاسع عشر ، بل إنها قد شجعت الاقتصاديين على الاستمرار في اختبارها وتحليلها حتى منتصف القرن العشرين تقريباً .

وحسب رأي ريكاردو ، تتمثل فكرة هذه النظرية في اختلاف التكاليف النسبية لإنتاج السلعتين في دولتين مُقاسة بوحدات عنصر العمل المستخدم في إنتاجهما . ويعود هذا الاختلاف في التكلفة إلى اختلاف إنتاجية عنصر العمل كعنصر إنتاجي وحيد . وقد توصل ريكاردو من خلال نظريته هذه إلى تفسير نمط التجارة الدولية بمعنى أنها تفسر أي السلع يتم تصديرها ، وأيها يجب أن يتم استيرادها ، وقد أثبتت من خلالها أن التجارة يمكن أن تقوم على هذا الأساس ستحقق منافع ومكاسب للدولتين معاً[١] .

وتقوم نظرية المنفعة (الميزة) النسبية على الافتراضات التالية[٢] :

١ ـ قيام التبادل الدولي بين دولتين في صورة مقايضة .

---

(1) Samuelson, Paul A., and William D. Nordhaus: Economics, With the Assistance of Michael J. Mandel MC Graw-Hill, Inc., (15th ed.), New York, 1995, P. 678.

(٢) د. محمد خالد الحريري : العلاقات الاقتصادية الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣ .

٢ ـ سريان قانون التكاليف الثابتة، أي أن تكاليف الإنتاج لا تتغير بزيادة مقادير السلع المنتجة.

٣ ـ إن العمل قابل للانتقال بصورة مطلقة ضمن الدولة الواحدة، وعدم قابليته للانتقال بين الدول.

٤ ـ سيادة قانون المنافسة الكاملة.

٥ ـ وجود بلدين اثنين، وأن التبادل يتناول سلعتين فقط.

٦ ـ التوظيف الكامل لعناصر الإنتاج.

٧ ـ إمكان تقييم المنتجات بالعمل المبذول فيها.

٨ ـ سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الداخل.

٩ ـ عدم وجود نفقات نقل أو رسوم جمركية أو مصاريف تأمين وغيرها. علماً بأن هذه الافتراضات لا تمس بوجه من الوجوه الهدف الأساسي للموضوع. إلا أنه لا يمكن الإدعاء بعدم أهمية وجدوى نظرية ريكاردو فلقد ألقت هذه النظرية الضوء على عامل واحد على الأقل من العوامل التي تحكم قيام التجارة الدولية، ألا وهو (عامل التكلفة).

وربما يكون تفسير اختلاف التكلفة باختلاف الإنتاجية هو السبب الذي فتح الباب أمام العديد من النظريات التالية للتجارة الدولية، ولكن هذا يمثل عنصر قوة للنظرية.

وفي واقع الأمر، من الصعب رفض النظرية بالكامل، كما أنه من المستحيل قبولها كاملة. خصوصاً لتفسير نمط التجارة الدولية في الوقت الحالي. ويعود عدم قبولها حالياً إلى إغفالها لمجموعة من العوامل المؤثرة على التجارة الدولية. وعلى الرغم من العلم التام بأن تكاليف النقل للسلع بين الدول المتاجرة يمكن أن تؤثر على ربحية ونمط التجارة الدولية، وخصوصاً إذا كانت تلك التكلفة تفوق الفرق في الأسعار المحلية للسلع موضوع التجارة الدولية. إلا أن النظرية لم تأخذ بعين الإعتبار واقع التجارة الدولية، وقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات من أهمها[1]:

١ ـ اعتماد نظرية المنفعة النسبية على نظرية العمل للقيمة، إذ تأخذ بالاعتبار تكاليف العمل فقط عند حساب تكلفة الإنتاج، في حين أنها تهمل تكاليف عناصر الإنتاج الأخرى المشتركة في إنتاج السلعة. ولم يكن ريكاردو طبعاً يُغفل حقيقة اشتراك العمل دائماً مع رأس المال أو الأرض أو كليهما. فقد اعتبر أن لرأس المال أهمية ثانوية ويشترك مع العمل بنسبة ثابتة،

(١) د. أحمد مندور: مقدمة في الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، ١٩٩٠، ص ٤٧ ـ ٥٠.

ومن ثم يمكن اعتبارهما عاملاً واحداً. أما بالنسبة لعنصر الأرض، فبالرغم من أهميته للإنتاج، إلا أنه من وجهة نظر ريكاردو لا يلعب دوراً مباشراً في تحديد القيمة، إذ أن كمية العمل التي تُحدِّد قيمة السلعة، هي الكمية اللازمة للإنتاج بالنسبة للأرض، إذ تكون مساهمة الأرض إلى الناتج صفراً.

ويضاف إلى ذلك انتقاد نظرية العمل للقيمة لاعتمادها على افتراض تجانس العمل، وذلك الافتراض غير واقعي، إذ يتميز العمل بعدم التجانس لوجود فئات وأنواع مختلفة منه في الواقع العملي، بعضها يكون عملاً ماهراً، والآخر أقل مهارة أو غير ماهر.

ويرى البعض مثل تاوسيج أن مجرد وجود فئات مختلفة غير متجانسة في العمل لا يؤثر على صحة نظرية المنفعة النسبية في التجارة الدولية بشرط أن يكون الهيكل النسبي للأجور واحداً في الدول المختلفة والفئات غير متنافسة.

٢ ـ تستند نظرية المنفعة النسبية إلى افتراض اشتراك العمل بنسب ثابتة في إنتاج كل السلع، ومثل هذا الافتراض يجعل التحليل ساكناً، ومن ثم غير واقعي. فكما نعلم يُستخدم العمل بنسبة متغيرة في الإنتاج، ففي صناعة الحديد مثلاً: تُستخدم كمية عمل أقل لكل وحدة من رأس المال بالمقارنة مع صناعة الأقمشة. فالاختلال بين العمل ورأس المال يكون ممكناً في العديد من الحالات. وقد حاول تاوسيج التغلب على هذه المشكلة بمعالجة رأس المال بطريقة مماثلة لمعالجة فئات العمل غير المتنافسة وقد خلص إلى أن هيكل أسعار الفائدة على رأس المال والاستخدام النسبي لرأس المال في الصناعات المختلفة قد لا يختلف بدرجة كبيرة من دولة لأخرى، ومن ثم لا تؤثر بدرجة كبيرة على الأسعار النسبية للسلع ولن تؤدي إلى تغيرات جوهرية في نظرية المنفعة النسبية.

٣ ـ تفترض نظرية المنفعة النسبية تماثل أو تشابه الأذواق بين الدول المختلفة، ومثل هذا الافتراض غير واقعي، وذلك لاختلاف الأذواق باختلاف فئات الدخول، فضلاً عن تغير الأذواق مع حدوث النمو الاقتصادي وتطور العلاقات التجارية بين الدولة والدول الأخرى. يُضاف إلى ذلك أن هذه النظرية وحيدة الجانب تهمل جانب الطلب تماماً، وتتركز فقط على جانب العرض في التجارة الدولية. وكما يرى أولين فإن نظرية التكاليف النسبية لا تعدو أن تكون ملخصاً مختصراً لظروف العرض.

٤ ـ تفترض نظرية المنفعة النسبية أن زيادة الإنتاج نتيجة التخصص يكون في ظل ثبات التكلفة، ومن ثم يكون التخصص كاملاً. ولكن من المعلوم أنه تحت ظروف تزايد الحجم (تناقص

التكلفة) قد تتزايد الميزة النسبية ويشير فرانك جراهام إلى أن التخصص الكامل يكون غير ممكن على أساس الميزة النسبية في إنتاج السلع التي تدخل في التجارة الدولية . وهو يشير إلى حالتين في هذا الصدد :

الحالة الأولى : حالة قيام التجارة الدولية بين دولة صغيرة وأخرى كبيرة . فالدولة الصغيرة قد تتمكن من التخصص الكامل ما دامت تستطيع تصريف فائض إنتاجها إلى الدولة الكبيرة . أما الدولة الكبيرة فإنها لا تستطيع تحقيق التخصص الكامل ، لأن الدولة الصغيرة لن تستطيع تلبية إحتياجاتها كاملةً ، فضلاً عن أن التخصص الكامل في سلعة معينة سوف يؤدي إلى فائض كبير قد لا تستطيع الدولة الصغيرة استيعابه كلياً عن طريق الاستيراد .

أما الحالة الثانية : فهي حالة قيام التجارة الدولية بين دولة تنتج سلعة مرتفعة القيمة ، وأخرى تنتج سلعة منخفضة القيمة ، فبينما تستطيع الأولى التخصص الكلي لزيادة مكاسبها من التجارة الدولية ، فإن الثانية قد لا تستطيع ذلك . ويخلص جراهام إلى أن الاستنتاج الكلاسيكي بالتخصص الكامل بين دولتين يمكن أن يكون صحيحاً إذا كان للدولتين قيما اقتصادية متقاربة للاستهلاك والإنتاج .

٥ ـ تتجاهل نظرية المنفعة النسبية أثر التغيرات في مستوى المعرفة الفنية أو التكنولوجيا ، إضافة إلى تكاليف النقل وافتراض الحركية التامة لعوامل الإنتاج داخل الدولة ، وعدم القابلية للتحرك على المستوى الدولي .

وكما هو معروف فإن التغيرات التكنولوجية يترتب عليها تغيرات في عرض السلع ، ليس فقط بالنسبة للسوق المحلية ، ولكن بالنسبة للسوق الدولية أيضاً ، كما أن تكاليف النقل تلعب دوراً هاماً في تحديد نمط التجارة الدولية مثلها مثل اقتصاديات الحجم ، فارتفاع هذه التكاليف قد يؤدي إلى فقدان الميزة النسبية في الإنتاج .

وأخيراً فإن افتراض الحركية التامة لعوامل الإنتاج داخلياً هو أمر غير مؤكد ، وخاصة كلما زادت درجة التخصص داخل الدولة . يُضاف إلى ذلك وجود العديد من الدلائل التطبيقية على تحركات عناصر الإنتاج دولياً ، ولا سيما في الفترة التي عاصرها الكلاسيكيون .

٦ ـ تفترض نظرية المنفعة النسبية مثل كل النظريات الكلاسيكية تحقيق التوظف الكامل لعوامل الإنتاج ، إضافة إلى توافر ظروف المنافسة والحرية في التجارة الدولية .

ومن المعلوم أن افتراض التوظيف الكامل يجعل النظرية غير واقعية . وقد برهن كينز على إمكانية وجود قدر معين من البطالة في الاقتصاد ، وإمكانية تحقيق التوازن عند مستوى

أقل من التوظيف الكامل . أما بخصوص افتراض حرية التجارة الدولية ، فهي مسألة غير محققة في الواقع ، فكل دولة تفرض بعض القيود على حرية تحركات السلع من وإلى الدول الأخرى ، مما يؤثر على الصادرات والواردات العالمية . يُضاف إلى ذلك أن السلع المنتجة التي يتم تبادلها لا تكون متجانسة وإنما متمايزة .

٧ ـ عدم إمكانية التنبؤ بما ستكون عليه الميزة النسبية في المستقبل بسبب عدم إفصاحها بوضوح عن الأسباب الكامنة وراء تلك الميزة ، إضافة إلى تطور النظرية عن تفسير حالة وجود دولة واحدة لديها ميزة نسبية في إنتاج السلعتين معاً ، هذا بالإضافة لعدم إمكانها التنبؤ بما سيكون عليه دخل العمالة بعد قيام التجارة الدولية .

وإن عدم تفسير النظرية للسبب في اختلاف إنتاجية العمالة بين الدول المختلفة هو الذي دعا هيكشر وأولين لتقديم نظرية وفرة عناصر الإنتاج كتفسير بديل للميزة النسبية .

٣٤٠ ـ نظرية القيم الدولية Theory of International Values :

وتتمثل الفكرة الأساسية لنظرية القيم الدولية في أن نسبة التبادل الدولي التي تسود في السوق الدولية تتوقف على الطلب المتبادل لكل من الدولتين .

ويرى جون ستيوارت ميل ـ واضع النظرية ـ أنه كلما زادت شدة الطلب للدولة (أ) مثلاً على سلع الدولة (ب) كانت نسبة التبادل في مصلحة الدولة (ب) ، وبذلك تعود الفائدة الأكبر في التعامل على الدولة الأقل طلباً ، والفائدة الأقل على الدولة ذات الطلب الأكبر . كما أن مرونة الطلب تؤثر على حجم التبادل ، وبالتالي على مقدار الفائدة التي تحصل عليها كل دولة ، وذلك في ظل المنافسة الحرة وعدم وجود اتفاقات بين المنتجين .

والحقيقة أنه كلما زادت مرونة طلب الدولة (أ) على سلعة الدولة (ب) ، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة واردات الدولة (أ) في حالة انخفاض سعر السلعة والعكس صحيح . وإذا كان السعر يميل دائماً نحو الانخفاض نتيجة الإفادة من مزايا الإنتاج الكبير وإدخال التحسينات ، ونتيجة الوفورات في تكاليف النقل ، فإن الطلب المرن للدولة يزداد بنسبة كبيرة ، وقد تؤدي هذه الوفورات إلى اختلال ميزان المدفوعات الدولية للدولة المستوردة ، وبالتالي خروج الذهب من الدولة المستوردة (أ) إلى الدولة (ب) .

وتعتمد نظرية القيم الدولية على الافتراضات التالية :

١ ـ عند قيام التجارة بين دولتين على سلعتين، فإن القيمة الكلية لطلب الدولة الأولى على السلعة التي تنتجها الدولة الثانية ستتساوى مع القيمة الكلية لطلب الدولة الثانية على السلعة التي تنتجها الدولة الأولى.

٢ ـ ما دمنا نستطيع تقرير قاعدة عامة لأذواق وحاجات المستهلكين، فإننا لا نستطيع التخمين عند أي نسبة يمكن تبادل السلعتين. وبما أننا نعرف الحد الأعلى والحد الأدنى لنسْبة التبادل (نسبتي تكاليف الإنتاج في كُلٍّ من الدولتين)، فإن المنفعة من التجارة بين الدولتين يمكن أن تُقسَّم بينهما بنسب عديدة. وبمعنى آخر: إن معدلات (نسب) التبادل الدولية ستقع بين معدلات التبادل الداخلية في كلتا الدولتين.

٣ ـ سيعتمد موقع معدلات (نسب) التبادل على الطلب المتبادَل في كلتا الدولتين، وكذلك على مرونة هذا الطلب، إذا كان طلب إحدى الدولتين على السلعة التي تنتجها الدولة الثانية (عند سعر معين) كبيراً، في حين أن طلب الدولة الثانية على السلعة التي تنتجها الدولة الأولى (عند السعر نفسه) قليلاً، فستميل شروط التجارة الدولية لمصلحة الدولة الثانية، والعكس صحيح.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت مرونة الطلب في إحدى الدولتين على السلعة التي تنتجها الدولة الأخرى عند سعر معين أكبر من الوحدة، اتجهت شروط التجارة الدولية لغير مصلحة هذه الدولة والعكس صحيح. وبمعنى آخر، إن الدولة ذات الطلب غير المرن هي التي تعود عليها الفائدة الأكبر من التجارة الدولية، أما الدولة ذات الطلب المرن فتعود عليها الفائدة الأقل.

٤ ـ إن لنفقات النقل تأثير مزدوج على التجارة الدولية، فهي تساهم في أن يصبح سعر السلعة التي تنتجها الدولة الأولى مرتفعاً في الدولة الثانية عنه في الأولى، وسعر السلعة التي تنتجها الدولة الثانية مرتفعاً في الأولى عنه في الثانية.

وعلى ذلك فلن يتم تبادل السلعتين وفق معدل التبادل السائد في حالة افتراض عدم وجود هذه النفقات. وبما أنه لا توجد قاعدة عامة لتوزيع نفقات النقل بين الدولتين، وأن حسابها في سير التكلفة يؤدي إلى زيادة تكلفة الواردات، فإن ذلك سيؤدي في النهاية إلى تغيير الطلب المتبادل، بسبب اختلاف المرونات ومن ثم تغيير معدل التبادل الدولي.

ومن ناحية أخرى، تحد تكلفة النقل من التخصص الدولي للعمل، لأنها تضطر الدولة لأن تنتج داخل حدودها سلعاً كان يمكنها أن تحصل عليها من الخارج بأسعار منخفضة، لكن وجود هذه النفقات يزيد من تكلفة السلعة المستوردة. مما يجعل إنتاجها محلياً أفضل من استيرادها.

٣٤١ ـ نظرية تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost Theory :

إن واضع هذه النظرية هو جو تفريد هابرلر، وتتلخص الفكرة العامة لها فيما يلي :

إذا استطاعت دولة معينة إنتاج السلعة (س) أو السلعة (ص)، فإن تكلفة إنتاج الفرصة البديلة للسلعة (س) هي عبارة عن كمية السلعة الأخرى (ص) التي يجب التنازل عنها أو التضحية بها للحصول على وحدة إضافية من السلعة (س).

وعلى هذا فإن معدل التبادل بين السلعتين يمكن التعبير عنه بدلالة تكلفة الفرصة البديلة لكل منهما، وقد أمكن استخدام منحنيات إمكانية الإنتاج لتطبيق مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في التجارة الدولية. وتظهر هذه المنحنيات المتطلبات المختلفة الواجب إنتاجها من السلعتين بأكبر كفاءة ممكنة وبشكل خاص عندما تحقق مرحلة التشغيل الكامل للموارد المتاحة وبمستوى معين من التكنولوجيا. ويمثل ميل المنحنى كمية إحدى السلعتين التي تتنازل عنها الدولة لإنتاج كمية إضافية من السلعة الأخرى. ويعكس شكل المنحنى ظروف التكلفة للفرصة البديلة.

ومن الملاحَظ أن نظرية تكلفة الفرصة البديلة في التجارة الدولية تعمل على :

١ ـ زيادة تخصص الدولتين في الإنتاج دون أن يكون هذا التخصص كاملاً، على عكس ما هو الحال في حال ثبات تكلفة الفرصة البديلة الأولى.

٢ ـ توحُّد ـ بقدر الإمكان ـ أنماط الاستهلاك في الدولتين.

٣ ـ تتيح للدولة زيادة مستوى الإشباع لديها، وبالتالي الانتقال إلى منحنيات إشباع أكثر ارتفاعاً.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها كما في نظرية المنفعة النسبية ونظرية القيم الدولية، لم توضح السبب الأساسي في اختلاف التكاليف النسبية بين الدول، أي السبب الذي يجعل منحنيات إمكانيات الإنتاج تختلف من دولة لأخرى. مما كان السبب الأساسي في ظهور نظرية أخرى جديدة.

النظريات الحديثة

٣٤٢ ـ نظرية وفرة عوامل الإنتاج Factor Abundance Theory :

وتتمثل فكرة هذه النظرية في : إن الاختلافات في الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج بين الدول هي التي تؤدي إلى قيام التجارة الدولية بينهم. إذ أن لكل دولة ميزة نسبية عندما تنتج وتصدر تلك السلع التي تحتاج إلى عامل الإنتاج الأكثر وفرة نسبية فيها، وبالتالي لن يكون للدولة هذه الميزة بالنسبة للسلع التي يحتاج إنتاجها إلى عامل الإنتاج الأكثر ندرة فيها، وبالتالي ويجب أن تقوم الدولة باستيراد هذه السلع من الخارج.

وقد اعتبر هيكشر ـ أولين (واضع النظرية) أن اختلاف التكاليف النسبية بين دولة وأخرى، مرتبط باختلاف إنتاجية هذه الدول، وأن هذه الإنتاجية تتوقف على العاملين التاليين :

١ ـ اختلاف الدول من حيث تمتعها بالوفرة أو الندرة النسبية لعوامل الإنتاج. وهذا يؤدي إلى اختلاف الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج من دولة لأخرى.

٢ ـ اختلاف دوال إنتاج السلع المختلفة، فمن الناحية الفنية تحتاج بعض السلع إلى توافر بعض عوامل الإنتاج بدرجة أكبر من العوامل الأخرى.

وهكذا فإنه عند قيام التجارة، فإن صادرات كل دولة ستكون من السلع التي تتميز في إنتاجها بالنسبة لغيرها من الدول وذلك لأن تكلفة إنتاجها أقل، وبالتالي تكون أسعارها منخفضة نسبياً عن الأسعار السائدة في الدول الأخرى. أما وارداتها فستكون من السلع التي يحتاج إنتاجها إلى عوامل إنتاج غير موجودة محلياً، أو تعاني فيها الدولة من عجز نسبي. وبالتالي فإن السبب الأساسي لقيام التبادل الدولي بين دولتين هو إمكانية الحصول على السلعة من الخارج بتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها محلياً.

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

١ ـ أن التكنولوجيا المتاحة لإنتاج نفس السلعة واحدة بالنسبة للمنتجين في الدولة الواحدة، أي أن دوال الإنتاج بالنسبة لأي سلعة هي واحدة في الدولة الواحدة، وقد تكون كذلك بين الدول المختلفة.

٢ ـ تختلف السلع فيما بينها وذلك من حيث كثافة استخدامها لعوامل الإنتاج.

٣ ـ إن أذواق المستهلكين ثابتة، أي أن قيام التجارة الدولية لا يترتب عليه أي تغير في هذه الأذواق، وأن هذه الأذواق لا تختلف كثيراً من دولة إلى أخرى.

٤ ـ أن نمط توزيع الدخل معروف في الدولة المختلفة.

٥ ـ تفترض النظرية أن إنتاج السلع يخضع لظروف ثبات غلة الحجم، أي أن زيادة استخدام عوامل الإنتاج بنسبة معينة تؤدي إلى زيادة الإنتاج بالنسبة ذاتها.

وأما أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية وفرة عوامل الإنتاج فقد كانت كما يلي :

١ ـ تركيزها على الاختلاف الكمي في عوامل الإنتاج (ندرتها أو وفرتها) مهملة الاختلاف النوعي في هذه العناصر، أي أنواع الأرض المختلفة، وأنواع رأس المال، وأنواع العمل والمهارات المختلفة.

٢ ـ صعوبة تحديد كثافة عوامل الإنتاج في السلع الداخلة في التجارة الدولية في حالة وجود أكثر من عاملين من عوامل الإنتاج .

٣ ـ غلبة طابع السكون عليها لأنها لم تتعرض لإمكانية تغير المزايا النسبية ، أي أنها توضح ديناميكية التطور . فما يُعد ميزة نسبية اليوم قد لا يُعد كذلك غداً .

٤ ـ يمكن القول بأن تحليلها إحصائي مقارن ، لأنها تقارن وضع ما قبل التجارة بوضع ما بعد التجارة دون الاهتمام بما يحدث خلال الانتقال من هذا الوضع إلى ذاك .

٥ ـ لا تفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة ، إذ أنها تفترض أن الهيكل الاقتصادي واحد في جميع الدول من حيث مرونته وقدرته على التكيف . بينما يشير الواقع إلى غير ذلك .

٦ ـ لا تستطيع أن تقدم تفسيراً لأسباب التغير النسبي لمركز بعض الدول في التجارة الدولية مثل بريطانيا واليابان حيث تقهقرت الأولى وتفوقت الثانية .

وخلاصة القول : أنه بالنظر إلى الفروض التي تعتمد عليها هذه النظرية يمكننا استنتاج الحالات الأربعة التالية :

أ ـ أن هذه النظرية لا يصلح تطبيقها أبداً .

ب ـ أن هذه النظرية لم يثبت فشلها حتى الآن ، أو عدم صحتها أيضاً .

جـ ـ أن هذه النظرية يمكن تطويرها دون أن تفقد فعاليتها .

د ـ أن هذه النظرية لا يمكن أن تفسر أنماط التجارة وذلك لعجزها عن تناول موضوعات معينة .

إن هذه النظرية لا تستطيع أن تفسر أنماط التجارة الدولية ، وذلك استناداً إلى درجة وفرة عوامل الإنتاج بين الدول ، وبشكل خاص عندما تسوء ظاهرة انعكاس كثافة عناصر الإنتاج . وبما أن النظرية قامت في أساسها على فرض إمكانية تصنيف السلع الداخلة في التجارة وفقاً لدرجة كثافة استخدام عوامل الإنتاج ، فإن عدم القدرة على إجراء هذا التصنيف يُفقد النظرية الأساس المنطقي الذي اعتمدت عليه . وعلى الرغم من إثبات عدم شيوع الظاهرة دولياً ، إلا أن مجرد احتمال وجودها يُسقط النظرية .

إلا أنه يمكن تطوير النظرية كي يبقى أساسها سليماً في تفسير نمط التجارة بين الدول المختلفة . لكنها تبقى عاجزة عن تفسير التجارة الدولية في عدد من مجالات منها :

١ ـ التطورات التكنولوجية ذات الطبيعة المرنة والديناميكية التي تحدث بين الدول والتي لا يمكن أن يفسرها التحليل الساكن .

٢ ـ لا يمكن تفسير التجارة الدولية في ظل ظروف المنافسة غير الكاملة ، وظروف تمايز وتباين السلع ، وبشكل خاص في النصف الثاني من القرن العشرين .

٣ ـ إن هذه النظرية لا تأخذ في اعتبارها صناعات اليوم التي تتصف بصفة تزايد غلة الحجم وليس ثبات غلة الحجم كما ادعت هذه النظرية .

٣٤٢ ـ نظرية تعادل أسعار عوامل الإنتاج Factor Price Equalization Theory :

يعود الفضل إلى ساموِيلسون في التوصل إلى ما أطلق عليه الاقتصاديون «نظرية هيكشر ـ أولين ـ ساموِيلسون» في تعادل أسعار عوامل الإنتاج بين الدول ، وذلك في عام ١٩٤٨ و١٩٤٩ . هذا وقد احتوت نظرية هيكشر ـ أولين على بعض العلاقات السعرية بين عوامل الإنتاج . كما أشار هيكشر في عام ١٩١٧ إلى أن التعادل في الأسعار المطلقة لعوامل الإنتاج يُعتبر من أهم النتائج المترتبة على التجارة والتي لا يمكن الهروب منها .

ومن ناحية أخرى أكد أولين في عام ١٩٣٣ على الأثر الذي يمكن أن تتركه حرية التجارة على توزيع الدخل بين الدول ، حيث ستؤدي إلى الاتجاه نحو تعادل الأسعار النسبية لعوامل الإنتاج بين الدول المشاركة في التجارة , والتي تتماثل فيها تقنيات الإنتاج .

ووفقاً لنظرية تعادل أسعار عوامل الإنتاج القائمة على فكرة الوفرة في عوامل الإنتاج يؤدي قيام التجارة الدولية إلى معادلة الأسعار النسبية والمطلقة لعوامل الإنتاج المتجانسة بين الدول .

لقد أثبت ساموِيلسون ذلك باستخدام نموذج الدولتين والسلعتين وعاملي الإنتاج ، بافتراض عدم وجود ظاهرة انعكاس كثافة عناصر الإنتاج . وهذا يعني أن التجارة الدولية تقوم بالدور نفسه الذي من المفترض ان يقوم به في حال السماح بحرية انتقال عوامل الإنتاج بين الدول ، كما أنها تساهم في إعادة توزيع الدخول داخل الدولة الواحدة أيضاً . وأمام هذا الوضع فتحت النظرية الباب أمام العديد من التساؤلات التي يمكن الإجابة عن بعضها عند التعرض لموضوع التجارة الدولية والرفاهة الاقتصادية ، أو التي لا توجد لها إجابة حتى الآن . فعلى سبيل المثال إذا أدت التجارة إلى تخفيض أجور العمال في الدول ذات الندرة النسبية لعنصر العمل ، فلماذا لا تقف نقابات العمال ضد تحرير التجارة؟ هذا الموقف هو موقف نقابات العمال الأمريكية من اتفاقية «نافتا» بين أمريكا والمكسيك ، وإذا ما أثرت التجارة الدولية على الدخول ، فهل تصل الدول وفقاً لهذه النظرية إلى التوزيع الأمثل للدخول من خلال التجارة؟ . وهل ستؤدي حرية التجارة إلى معادلة متوسط نصيب الفرد من الدخل في جميع الدول؟ ! .

٣٤٤ ـ نظرية ستولبر ـ ساموبلسون Stolper - Samuelson Theory :

تدرس هذه النظرية أثر تغير أسعار السلع على دخول عوامل الإنتاج. وقد قامت هذه النظرية عام ١٩٤١ أي أنها سبقت الدراسة التي نشرها ساموبلسون عن تعادل أسعار عوامل الإنتاج نحو سبع سنوات. وبالرغم من أن هذه النظرية تدخل أصلاً في إطار نظرية السياسات التجارية، إلا أن اعتمادها على نظرية هيكشر ـ أولين من ناحية تحليلها لأثر تغير أسعار السلع على الإنتاج والصادرات، ودخول عوامل الإنتاج، يجعل تناولها في سياق الحديث عن التطورات التي تحقق بنظرية التجارة الدولية أكثر مناسبة وملاءمةً للموضوع. فلقد بنيت النظرية على نفس الفروض التي قامت عليها نظرية هيكشر ـ أولين. ولكنها تبحث في الأثر الذي يمكن أن يؤدي إليه التدخل في أسعار السلع على حجم إنتاج تلك السلع، وبالتالي على دخول عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاجها، وذلك في نموذج للتوازن العام.

لقد أثبتت النظرية أنه في حالة زيادة الأسعار النسبية المحلية لإحدى السلع، سوف يؤدي ذلك إلى زيادة الدخل الحقيقي لعامل الإنتاج الذي يُستخدم بكثافة في إنتاج تلك السلعة. ويعود السبب في ذلك إلى أن ارتفاع السعر المحلي لهذه السلعة مقارنة بالسلعة الأخرى سيحفز المنتجين على زيادة إنتاجها، بدلاً من استيرادها المكلف. وبما أن حجم العرض من عاملي الإنتاج ثابت، فإن الإنتاج الإضافي المترافق بزيادة الأسعار يستلزم تحول قسم من عامل الإنتاج المستخدم في صناعة السلعة الثانية إلى صناعة السلعة الأولى، ولكي يتم ذلك لابد من زيادة سعر هذا العامل بالمقارنة مع سعر العامل الآخر، ومن ثم سوف يزداد دخله. هنالك الكثير من المحاولات التي أُجريت لتعميم هذه النظرية. وقد ثبت إمكانية التعميم نظرياً، وذلك من حيث تساوي عدد السلع مع عدد عوامل الإنتاج. إلا أن متيزلر قدم الحالة التي عُرفت باسم لغز ميتزلر فيما يخص هذه النظرية، والذي يؤدي فيه فرض تعرفة جمركية إلى خفض الأسعار النسبية للسلع محلياً بدلاً من زيادتها، ولهذا يُقال بأن هذه النظرية غير صحيحة.

٣٤٥ ـ نظرية ريبكزنسكي Rebczenciky Theory :

وتعتمد نظرية ريبكزنسكي المقدمة في عام ١٩٥٥ على أثر زيادة عرض عوامل الإنتاج. ويتم تحليلها ودراستها في إطار التحليل الساكن المقارن. وقد تناولت هذه النظرية حالة دولة واحدة تنتج سلعتين باستخدام عاملين من عوامل الإنتاج، لكنها لم تصل بعد إلى درجة التخصص الكامل في إنتاج أي من هاتين السلعتين. فإذا كانت أسعار هاتين السلعتين ثابتة، وكان في مقدرة عاملي الإنتاج الانتقال بين الصناعتين، فإن هذه النظرة قد أثبتت أن زيادة عرض

أحد عوامل الإنتاج سيؤدي إلى زيادة حجم إنتاج السلعة التي تعتمد طرائق إنتاجها على الاستخدام الكثيف للعامل الذي زاد عرضه.

وفي الوقت نفسه ستؤدي إلى انخفاض حجم إنتاج السلعة الأخرى التي تعتمد طرائق إنتاجها على الاستخدام الكثيف للعامل الثابت والذي بقي عرضه ثابتاً. هذا وقد توصل ريبكزنسكي إلى النتيجة التالية:

«أن معدل الزيادة في حجم إنتاج السلعة الأولى سوف يكون أكبر من معدل الزيادة في حجم العرض من عامل الإنتاج، رغم افتراض ثبات غلة الحجم وثبات طرائق الإنتاج».

هذا وقد حُدِّدت أسباب النتيجة السابقة في:

١ ـ إن افتراض ثبات أسعار السلعتين لابد أن يستلزم أيضاً ثبات أسعار عاملي الإنتاج.

٢ ـ إن أسعار عاملي الإنتاج لا يمكن أن تثبت، إلا إذا ثبتت إنتاجية كل منهما في إنتاج السلعتين.

٣ ـ إن إنتاجية كل من عاملي الإنتاج لا يمكن أن تثبت، إلا إذا ثبتت نسبة الكمية المستخدمة من إحداها إلى الكمية المستخدمة من العامل الآخر في كلا الصناعتين.

ومن هذه الناحية، تكون الطريقة الوحيدة لامتصاص الزيادة في عامل الإنتاج الذي تزايد عرضه في إنتاج السلعة الكثيفة الاستخدام منه، هي السحب من الكمية المستخدمة من العنصر الآخر في الصناعة الأخرى حفاظاً على ثبات نسبة المستخدم في كل منهما، ويؤدي هذا السحب إلى تناقص إنتاج تلك الصناعة. من الملاحَظ أن هذه النظرية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية هيكشر ـ أولين لاعترافها الأساسي بفكرة وفرة عوامل الإنتاج وبمبدأ الميزة النسبية. وقد تمكن بعض الاقتصاديين من تعميم النظرية على حالة وجود دولتين وسلعتين وعاملي إنتاج.

٣٤٦ ـ نظرية جون هيكس J. R. Hicks Theory:

درس جون هيكس في عام ١٩٥٣ أثر التقدم التكنولوجي على التجارة الدولية. ففي حالة وجود دولتين يتصف اقتصاد الأولى بالنمو والثانية بالسكون، استنتج هيكس أن التقدم العلمي في الدولة ذات الاقتصاد النامي يمكن أن يؤدي إلى الإضرار بشروط التجارة الدولية فيها، خصوصاً إذا تحقق هذا التقدم في صناعاتها التصديرية، كما يمكن أن يؤدي إلى تحقيقها لمكاسب في شروط التبادل الدولي إذا اتجه هذا التقدم إلى صناعاتها المنافسة للواردات.

لقد قام جونسون في عام ١٩٥٥ بالتمييز بين ثلاثة أنواع للتقدم العلمي هي:

١ ـ التقدم المستخدم لرأس المال.

٢ ـ التقدم المستخدم للعمل .

٣ ـ التقدم المحايد .

وقد قدم افتراضاً يتصف بالتقييد من شأنه أن يجعل نسبة مزج عوامل الإنتاج متساوية قبل تحقق التغيير العلمي وبعده . مما يجعل التقدم العلمي وفقاً للمفاهيم السابقة محايداً . وبناءً على هذا الافتراض فقد توصل إلى النتيجة التالية :

«إذا اختص التقدم العلمي بإحدى السلعتين المنتجتين ، مع ثبات أسعارهما النسبية ، لابد وأن ينخفض حجم الإنتاج المطلق من السلعة الأخرى» .

٣٤٧ ـ نظرية المتاح Availability Theory :

إن أول من كان السبب في ظهور هذه النظرية هو كرافيس ، إذ قدم في عام ١٩٥٦ فكرة تقول : «إن نسبة كبيرة من التجارة الدولية تتمثل في تجارة السلع المتاحة في إحدى الدول ، أو في عدد قليل منها» .

لقد حاول كرافيس أن يبرهن على أن الصادرات في الدولة تتحدد بنسبة المتاح والمتوفر لديها . لكن في تفسيره للمقصود بتعبير «المتاح» ميز بين نوعين من السلع :

١ ـ السلع غير المتاحة (المتوفرة) بالمعنى المطلق .

٢ ـ السلع التي لا تكون متاحة ، إلا عند تكاليف إنتاج أعلى بسبب عدم مرونة العرض .

ويقول بأن التبادل التجاري الدولي في حالة السلع غير المتاحة تحكمه الندرة في الموارد الطبيعية ، وهو بذلك يدخل في نطاق نظريات الميزة النسبية التقليدية . أما التبادل التجاري الدولي في النوع الثاني للسلع فتحكمه العوامل الثلاثة التالية وهي :

أ ـ الموارد الطبيعية .

ب ـ التقدم التكنولوجي والسلع الجديدة الموجودة .

جـ ـ تمييز السلع والمنتجات .

وقد توصل كرافيس إلى النتيجة التالية :

«إن تجارة السلع المتاحة يمكن أن تفسر على أساس مرونة العرض المحلي أو درجة التقدم العلمي ، ومدى قدرة الدولة على إنتاج سلع جديدة أو مميزة» .

أما ماجومدار فقد توصل عند دراسته لتجارة الحاسبات الإلكترونية في كل من أمريكا واليابان في عام ١٩٧٩ إلى أن الاتاحية تعطي الدولة ميزة لكونها الأولى في السوق ، ولكن هذه

الدولة لا يمكن أن تتمتع بهذه الميزة بصورة دائمة لقلة حالات وجود الميزة الإتاحية المطلقة. وهذا يعود لأسباب انتقال التكنولوجيا بشكل أو بآخر. ورغم ذلك، فإن الدولة ذات الميزة الإتاحية المطلقة يصعب منافستها، أما الدولة التي تتمتع بميزة إتاحية نسبية فيكون لديها ميزة التكاليف والتي تعود أساساً لدرجة وفرة عناصر الإنتاج.

٣٤٨ ـ نظرية التجارة في السلع المصنعة Trade in Processed Products Theory :

وتقسم هذه النظرية إلى: كلٍّ من تحليلي ليندر وَجونسون وآخرون لتحليل ليندر.

لقد قام السويدي ليندر في عام ١٩٦١ بتحليل اقتصادي. وتقوم هذه النظرية على الافتراضين التاليين[1]:

١ ـ احتمال تصدير السلع التي يوجد لها سوق محلية، وذلك من خلال:

أ ـ المعرفة بكيفية إنتاج وتطوير وعرض السلعة لا يمكن أن يتم إلا بوجود سوق محلية.

ب ـ إن هذا الافتراض يدل على وجود نزعة عامة، رغم وجود بعض الحالات الاستثنائية الموجودة مثل تصدير كوريا لزينة عيد الميلاد إلى أمريكا.

جـ ـ احتمال أن تكون التجارة بين دولتين متوقفة على وجود أسواق لهذه السلع في الدولة المصنعة.

٢ ـ إن مجال وجود السلع في الأسواق المحلية يعمل على معدل الدخل الفردي، باعتباره هو المحدد الأهم لكمية الطلب.

إن هذه الافتراضين يحددان الفكرة القائلة: «بأنه كلما تقارب معدل دخل الفرد بين الدولتين كلما زاد احتمال التجارة بينهما».

ويلخص ليندر من تحليله إلى ما يلي:

إنه يلقي افتراض الطلب الممثل نظرة إجمالية عن أثر الدخل على الأذواق وعلى التكنولوجيات، ثم أثر هذه الأخيرة على التجارة الدولية. فأي زيادة في دخل الفرد يمكن أن توجه الطلب الممثل لدولة ما نحو السلع الكمالية، ما دام الحصول عليها ممكناً وغير مستحيل. علماً أن هذا الطلب الجديد على السلع الكمالية يتسبب في قدوم منتجين يحاولون الحصول على فنون إنتاجية متطورة لإنتاج هذه السلع.

وبسبب ارتفاع الإنتاجية، فإن أرباحهم ستتجاوز كثيراً ارتفاع الطلب الذي دفعهم في البداية إلى التطوير، ومن ثم يسهل عليهم تصدير مثل هذه السلع بأسعار منخفضة.

---

(1) Miltiades Chacholiades: International Economies, MC Graw-Hill Publishing Co., Singapore, 1990, P. 106.

وكلما تشابه هيكل الطلب في دولتين كلما كانت التجارة المحتملة بينهما أكثر كثافة، فرغم وجود عوامل أخرى تحدد هيكل الطلب (مثل المناخ، اللغة، الدين، والثقافة... الخ) إلا أن الفروق في متوسط الدخل بين الدول قد تصنع عقبات أمام التجارة المحتملة. فالسلع التي تُنتَج بكفاءة في دولة ما، قد لا تكون مطلوبة في دولة أخرى، بسبب اختلاف متوسط الدخل وما يترتب عليه من اختلاف هيكل الطلب. وهذا ما أهملته نظرية هيكشر ـ أولين بافتراضها ثبات أذواق المستهلكين في الدول المختلفة.

وقد أعاد باجواتي في عام ١٩٦٤ صياغة الشرط الأساسي للتحليل في أنه:

«كلما اقترب متوسط دخل الفرد في الدولتين الشريكتين في التجارة الدولية من التماثل، كلما ازداد احتمال قيام التجارة بينهما». وقد طبق ليندر تحليله على موطنه الأساسي السويد.

ورغم الانتقادات التي تعرض لها تحليل ليندر إلا أنه يمثل تطويراً لأدبيات التجارة الدولية، وذلك للأسباب التالية:

١ ـ أخذ هذا التحليل في اعتباره جانب الطلب في تحديد إمكانيات التخصص الدولي، وأهمل بالتالي نظرية نسب العوامل.

٢ ـ يؤكد التحليل على الفارق الجوهري بين الهيكل الاقتصادي للدول المتخلفة والمتقدمة، وهذا الفارق ناتج عن التطور الاقتصادي.

٣ ـ يؤكد التحليل على الالتزام بالمنهج الديناميكي في التحليل.

٤ ـ إن هذا التحليل يقدم لنا تحليلاً نظرياً لأسباب التفاوت في الدخول بين دول العالم المختلفة.

٥ ـ إن هذا التحليل يلقي ظلالاً من الشك على مذهب حرية التجارة.

٦ ـ يؤكد على التجارة الدولية واللامساواة الدولية في الدخول.

أما جونسون فقد قام في عام ١٩٦٤ عند مراجعته لتحليل ليندر باختبار الفرضيات التي اعتمد عليها، فوجد إمكانية انطباق العلاقة بين الميل المتوسط للاستيراد لدى بعض الدول من دول أخرى، وبين متوسط دخل الفرد في الدول الشريكة في التجارة في نصف الحالات التي درسها.

هذا وقد قام بين عامي ١٩٧٠ وعام ١٩٨١ بإجراء العديد من الاختبارات العملية على نظرية ليندر. وقد كانت نتائج البعض منها في مصلحة النظرية.

ثم عاد دوروديان في عام ١٩٢٢ باختبار فرضيات ليندر المتمثلة في أن التجارة الدولية هي امتداد للتجارة الوطنية. وأن تماثل الطلب يمثل الأساس في التجارة بالنسبة للسلع المصنعة، حيث أنه كلما زادت درجة تماثل الطلب زادت كثافة التجارة بين الدول، وبدلاً من الاعتماد على البيانات، قام باستخدام بيانات مبنية على السلاسل الزمنية، واستنتج من تحليله ما يلي:

«رغم وجود علاقة بين نمط التجارة ودرجة تماثل الطلب ـ كما شرحها ليندر ـ إلا أن هذه العلاقة ليست قوية» .

وقد خلص من ذلك ، إلى أنه من غير المناسب اعتبار أن تماثل الطلب هو الأساس في شرح نمط التجارة بين الدول الصناعية ، بل أنه اعتبر أن عمل ليندر ليس بديلاً لنظريات التجارة الأخرى ، وإن كان مكملاً لها .

وبشكل عام يمكننا القول أن أفكار ليندر تحتوي بعض الدلائل والإشارات لموضوع اقتصاديات الحجم ، وذلك إذا ما نظرنا إلى موضوع الكفاءة التي تكتسب من إشباع حاجات السوق المحلي الكبير .

٣٤٩ ـ نظرية الفجوة التكنولوجية Technological Gap Theory :

تركز هذه النظرية في تفسيرها لنمط التجارة الدولية بين الدول على إمكانية حيازة إحدى الدول على طرائق فنية متقدمة للإنتاج تمكنها من إنتاج سلع جديدة ، أو سلع ذات جودة أفضل ، أو سلع ذات تكاليف إنتاجية أقل مما يؤهل هذه الدول إلى اكتساب مزايا نسبية مستقلة عن غيرها من الدول . فالاختلافات الدولية في المستويات التكنولوجية تحقق اختلافاً مماثلاً في المزايا النسبية المكتسبة ، وتؤدي بالتالي إلى قيام التجارة الدولية بين الدول عن طريق :

١ ـ زيادة الكفاءة النسبية لإحدى الدول في إنتاج السلع التي تنتج في جميع الدول أطراف التبادل الدولي ، ويترتب على ذلك اكتساب هذه الدولة ميزة نسبية عن غيرها من الدول . وهذه الاختلافات الدولية في المزايا النسبية بين الدول تمكّن الدول ذات التفوق التكنولوجي من تصدير السلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية إلى غيرها من الدول التي لم تشهد تغيراً في مستويات التكنولوجية المستخدمة فيها .

٢ ـ دخول إحدى الدول بسلع جديدة ذات مستويات تكنولوجية متقدمة إلى الأسواق الدولية ، في الوقت الذي لا تستطيع الدول الأخرى إنتاجها داخلياً أو تقليدها لأنها لا تملك الوسائل التكنولوجية اللازمة لإنتاج هذه السلع أو لا تستطيع الحصول عليها من الدول موطن الاختراع .

وقد أطلق بوزنر في عام ١٩٦١ على هذه النظرية اسم : «نموذج تجارة الفجوة التكنولوجية» وبذلك يُعتبر بوزنر بمثابة المؤسس لنموذج الفجوة التكنولوجية . وقد شهد هذا النموذج تطوراً هاماً على يد كل من هوفباور في عام ١٩٧٠ وفريمان في عام ١٩٦٣ . وقد توصلا من خلال دراستهما التطبيقية واختبار مدى صحة هذه النظرية إلى النتيجتين التاليتين :

١ ـ تُعتبر الاختلافات بين مستويات الأجور الدولية محدداً هاماً لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها الفجوة التكنولوجية ، ولتحديد اتجاه التجارة الدولية الناشئة عنها .

وفي ضوء هذه النتيجة فإن التطورات التكنولوجية الممثلة في الاختراعات أو الابتكارات قد تنتقل بسرعة من الدول موطن الاختراع أو الابتكار إلى دول أخرى في حالة وجود مستويات منخفضة للأجور بهذه الدول تسمح بإنتاج سلعة دورة المنتج بتكاليف إنتاجية أقل من تكاليف إنتاجها في الدولة الأم .

٢ ـ دلت النتائج التي توصل إليها كل من هوفباور وفريمان على مقدرة نظرية تجارة الفجوة التكنولوجية على تفسير التجارة الدولية بين الدول في تلك المجموعات السلعية التي تنتمي إلى سلع دورة المنتج . ورغم الأهمية والتأييد اللذين قوبلت بهما نظرية الفجوة التكنولوجية ، إلا أنها بقيت عاجزة عن الإجابة على السؤالين التاليين رغم أهميتها الكبرى بالنسبة للتخصص والتبادل الدوليين وهما :

١ ـ لماذا يقتصر ظهور الاختراعات والابتكارات على الدول الصناعية الأكثر تقدماً كالولايات المتحدة وألمانيا واليابان وغيرها من الدول؟ وإن الإجابة على هذا السؤال تتطلب دراسة وتحليل للعوامل التي تتحكم في سياسات المنتجين الاستثمارية وبشكل خاص في مجال البحوث والتطوير .

٢ ـ ما هو الفترة الزمنية التي يمكن للدولة صاحبة الاختراع الاحتفاظ خلالها بمزايا نسبية مكتسبة ذات طبيعة احتكارية في إنتاج وتصدير السلع كثيفة التكنولوجيا؟

إن هذه النظرية لم تكن قادرة على الإجابة عن السؤالين السابقين ، مما أدى إلى ظهور نظرية جديدة .

٣٥٠ ـ نظرية دورة السلعة (المنتج) Product Cycle Theory :

ويمكن دراسة هذه النظرية من خلال :

١ ـ تحليل فيرنون في عام ١٩٦٦ . فقد سبق وأوضح بوزنر أن التجديد يمكن أن يخلق ميزة نسبية جديدة لدولة ما ، وأن هذه الدولة يمكنها أن تستفيد من هذه الميزة ما دام التبادل الدولي لا يلغيها عن طريق انتشار المعلومات الخاصة بهذا التجديد دولياً . إلا أن بوزنر لم يبحث عن تفسير الكيفية التي سيتحقق بها التجديد في هذه الدولة أو تلك . أما فرنون فقد استطاع أن يجيب عن هذا التساؤل في مقال له نُشِر عام ١٩٦٦ واسترشد في سبيل ذلك بسلع

الاستهلاك التي يطلبها ذوو الدخول المرتفعة أو بالسلع التي تسمح بإحلال رأس المال على العمل. ويوضح في نموذجه عن الولايات المتحدة الأمريكية أو الذي أسماه «دورة المنتج» أو «دورة حياة المنتج»، أن المنتج يكون جديداً في البداية ثم ينتشر في الدول الصناعية الأخرى، ومن ثم يصبح نمطياً بعد ذلك، فالتوسع في إنتاج السيارات في الدول النامية مثل آسيا وأمريكا اللاتينية على سبيل المثال - والتي كان إنتاجها قاصراً على الدول المتقدمة ـ هو أمر يدعو إلى التفكير بأن هذه السيارات توشك أن تكون نمطية لا محال.

وعلى ذلك، لا يتفق هذا التحليل ونظرية هيكشر ـ أولين، إذ أن رأس المال في الدولة المتخلفة بصفة عامة لم تعد تهم المستثمر الدولي الذي يستطيع دائماً أن يجد رأس المال الذي يحتاج إليه بسعر فائدة عادي سواءً في داخل الدولة التي يقيم مشروعه فيها أم في السوق الدولي لرأس المال (وبالنسبة لفيرنون يمكن انتقال رأس المال).

والخلاصة: أن فرنون يستطيع أن يشير إلى أن دورة المنتج لا تتعارض مع المشاهدات العملية التي هي أساس لغز ليونتيف. فالولايات المتحدة تصدِّر سلعاً من مراحل الإنتاج الأولى ما دامت منتجات جديدة، ثم تستوردها بعد أن تصبح نمطية في الخارج. ولا يرجع هذا إلى أثر ارتفاع كفاءة العامل الأمريكي وإنما لأن عمليات الإنتاج لم تكن عامة (أي لم تنتشر بعد). وبالتالي لم تكن وقت قيام الولايات المتحدة بالتصدير قد تطورت إلى الدرجة التي تكون قد وصلت إليها عند قيامها بالاستيراد. فهي إذا تقوم بتصدير هذه المنتجات عندما يتطلب إنتاجها الكثير من العمل، وتستوردها عندما يتطلب إنتاجها القليل منه بالنسبة لرأس المال.

٢ - تحليل هيرش في عام ١٩٦٧ الذي قدم بعد وقت قصير من ظهور نموذج تحليل فيرنون، تحليلاً لنموذج دورة المنتج على مستوى دولة واحدة. وقد توصل من خلال تحليله إلى النتيجة التالية:

«إن نمط الصادرات والإنتاج الصناعي في لحظة ما هو نتاج مجموع دورات كل منتج يتم إنتاجه في الدولة».

وقد فرق هيرش بين الشكلين التاليين لدورة المنتج وهما:

أ - دورة منتج جديد داخل صناعة ما قائمة.

ب - دورة منتج بين مُختلف الصناعات الجديدة.

كما ميز أيضاً خلال تفسيره لهيكل التجارة الدولية في الدول بين ثلاثة أنواع من السلع هي:

- سلع ريكاردو: حيث تتكون هذه السلع من تلك المنتجات الزراعية أو المعدنية أو الأولية التي لا تحتوي على مدخلات تحويلية بدرجة كبيرة حيث تُقسم هذه السلع إلى المجموعات الأربعة التالية:
  ١ - البترول الخام والغاز الطبيعي.
  ٢ - المواد الأولية المستخدمة في الصناعة.
  ٣ - المحاصيل الغذائية.
  ٤ - المنتجات الزراعية المتنافسة التي تقع داخل منطقة جغرافية واحدة أو في عدة مناطق تتشابه في ظروفها ومناخها الطبيعي.
- سلع هيكشر - أولين: وهي السلع الكلاسيكية الحديثة ومنها منتجات الغزل والنسيج، الحديد والصلب، والسيارات أي أنها تلك المنتجات التي يتم إنتاجها باستخدام تكنولوجيا نمطية معروفة يمكن شراؤها من الأسواق الدولية ويتم تصنيعها في ظل مرحلة اقتصاديات الحجم الثابتة، وفي حالة استخدام عنصري العمل ورأس المال.
- سلع دورة المنتج: ومن أمثلة هذه السلع الصناعات الهندسية والكيماوية، وهي تتصف بمجموعة من الخصائص تميزها عن كل من سلع ريكاردو سلع هيكشر - أولين وهي تقسم إلى الأنواع التالية:
  ١ - السلع الجديدة.
  ٢ - السلع الناضجة كثيفة رأس المال.
  ٣ - السلع الناضجة كثيفة العمل.

ووفقاً لهذه الأنواع من السلع، قدم هيرش تصوره المتمثل في أن الدول الصناعية ستقوم بتصدير السلع الجديدة والسلع الناضجة كثيفة رأس المال. أما السلع الناضجة كثيفة العمل وسلع ريكاردو فستكون صادرات الدول المتقدمة منها أقل نسبياً بالمقارنة بالدول النامية. أما الدول النامية فسوف يكون القسم الأكبر لصادراتها لكل من سلع ريكاردو والسلع الناضجة كثيفة رأس المال.

٣٥١ - نظرية الانفاق على البحوث والتطوير R & D Expenditure Theory :

لقد قام كل من جروبر وميتا وفيرنون في عام ١٩٦٧ بدراسة علاقة الأداء التصديري بالقدرة على تقديم منتجات جديدة أو طرائق إنتاجية حديثة، وهي القدرة التي يمكن أن تكون قوية في حالة تخصيص المنشآت مبالغ مناسبة للانفاق على البحوث والتطوير.

وقد تأكدوا من خلال دراستهم من وجود علاقة وثيقة ما بين المتغيرين ، وهذا الأمر مكّنهم من الوصول إلى النتيجة التالية :

«إن الانفاق على البحوث والتطوير يُعتبر مؤشراً على وجود ميزة نسبية مؤقتة تحصل عليها المنشآت والدول من جراء تقديمها لابتكارات جديدة في مجال الإنتاج» .

ويمكننا القول أن هذه النتيجة التي توصلوا إليها تكمل كلا من نظرية الفجوة التكنولوجية ونظرية دورة المنتج .

٣٥٢ ـ نظرية اقتصاديات الحجم Scale Economies Theory :

افترضت نظرية هيكشر ـ أولين ثبات غلة الحجم ضمن الفروض التي قامت عليها ، ولكن الواقع العملي أثبت وجود حالات تقوم فيها التجارة الدولية للاستفادة من وفورات الحجم . وقد كان ليندر في عام ١٩٦١ من أوائل الذين طرحوا فكرة وفورات الحجم على تصدير المنتجات المصنعة بطريقة غير مباشرة ، وذلك من خلال آرائه في تصدير المنتجات المصنعة التي يكون سوقها المحلي كبيراً . فخدمة هذا السوق المتسع تكسب المنشآت العاملة فيه الخبرة والكفاءة التي تمكنها من الإنتاج الكبير منخفض التكاليف الذي يمكن تصديره للدول ذات الأذواق ومستويات الدخول المتشابهة ، مما يفسر السبب وراء كبر حجم التجارة بين الدول الصناعية .

إن وجود وفورات أو اقتصاديات الحجم التي تُعد من العوامل التي تختص بها المنشآت تمييزاً لها عن الوفورات الخارجية ، يمكن أن يغيِّر من هيكل الأسواق إلى أحد أشكال المنافسة غير الكاملة ، خصوصاً إذا ما استمرت تلك الوفورات فترة طويلة ، وانتشرت على نطاق أكثر من صناعة .

أما الوفورات الخارجية فقد تساعد على زيادة إنتاجية منشأة ما دون أن ترتبط بهيكل السوق ، حيث يمكن أن تتواجد تلك الحالة حتى في حالة المنافسة الكاملة .

وتؤثر الوفورات الخارجية أيضاً على تكاليف الصناعة مما يمكنها من التصدير . وغالباً ما يفرق ويميز بين الوفورات الخارجية الساكنة والديناميكية . وترتبط الوفورات الخارجية الديناميكية أساساً باكتساب الخبرات الإنتاجية في صناعة ما ، نتيجة لوجودها في الأسواق لفترة طويلة . ويؤدي اكتساب تلك الخبرات إلى تطوير طرائق الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة الإنتاجية داخل تلك الصناعة ، وهو ما يعم أثره بعد ذلك على المنشآت العاملة في تلك الصناعة ، ويساعدها بالتالي على المنافسة في الأسواق الدولية .

٣٥٣ ـ نظرية المنتجات المميزة والتجارة الدولية داخل الصناعة

Differentiated Products Theory:

اتضح في دراسة أجراها بالاسا في عام ١٩٦٧ تحقيق زيادة كبيرة في حجم التجارة بين الدول الأعضاء في السوق الأوروبية المشتركة عندما أُزيلت الرسوم الجمركية والقيود التجارية الأخرى في عام ١٩٥٨ . لكنه وجد أيضاً أن النسبة العظمى من تلك الزيادة تمثلت في تبادل منتجات مميزة داخل نوعيات محددة من الصناعات . وقد اتجه الفكر الاقتصادي بعد ذلك للتفريق ما بين التجارة في المنتجات المميزة داخل الصناعة نفسها والتي عرَّفها كل من جريبنا واي وميلنر في عام ١٩٨٣ بأنها :

«الاستيراد والتصدير الآني لسلع ومنتجات تندرج تحت الصناعة نفسها أو المجموعة السلعية وبين التجارة البينية ما بين الصناعات المختلفة في منتجات متنوعة ومختلفة» .

وقد قام كل من بالاسا وبوينز في عام ١٩٨٧ بدراسة أسباب التخصص داخل الصناعة في حالة تعدد الدول والصناعات في ١٨ دولة متقدمة و٢٠ دولة نامية ، وهذه الدراسة تغطي نحو ١٥٢ نوعية من الصناعات وفقاً لبيانات عام ١٩٧٩ . وقد اتضح من خلال هذه الدراسة ما يلي :

١ ـ وجود علاقة ارتباط موجبة بين حجم التجارة داخل الصناعة ، وكل من متوسط الدخل في الدولة ، ومتوسط حجم الدولة ووجود حدود مشتركة ، وعلاقة ارتباط سلبية بين حجم التجارة داخل الصناعة والمسافة .

٢ ـ وجود علاقة ارتباط موجبة بين حجم التجارة داخل الصناعة والمشاركة في التجمعات الاقتصادية الإقليمية كالسوق الأوروبية المشتركة ، ومنظمة التجارة الحرة للدول الأوروبية ، ومنظمة التجارة الحرة لدول أمريكا اللاتينية .

٣ ـ وجود علاقة ارتباط موجبة بين حجم التجارة داخل الصناعة ودرجة تميز المنتجات .

وقد استنتج من الدراسة ظاهرة التشابك بين التجارة داخل الصناعة ، وتميز المنتجات ، وبين طبيعة التجارة في الدول المتقدمة .

٣٥٤ ـ النظرية التكاملية للتجارة الدولية

Integrated Theory for International Trade:

وصف بالدوين في عام ١٩٩٢ في مقالته عن مدى استمرار صلاحية الآراء التقليدية للاقتصاديين حول السياسات التجارية أن مجموعة الاقتصاديين الحديثين الذين يستخدمون نماذج المنافسة غير الكاملة بدلاً من شروط المنافسة الكاملة التقليدية في تحليل التجارة الدولية

هم المنظرون الجدد لهذا التحليل. وقد أشار أيضاً إلى أن كل من كروجمان وهلبمان قد وصفا تحليل التجارة الدولية في ظروف المنافسة غير الكاملة بأنه: النظرية الجديدة في التجارة، وعلى الرغم من أن النظرية يزيد عمرها الآن عن ١٥ سنة فإنها ما زالت في مرحلة الاختبار.

وبالنظر إلى مفهوم هذه النظرية يُلاحَظ أنها قد أخذت في اعتبارها جميع الموضوعات التي كانت تنقص نظرية هيكشر ـ أولين، وتلك التي تناولتها النظريات والأفكار التمهيدية. وقد اعتمدت النظرية على النماذج الرياضية في التوصل لنتائجها. ويُعتبر بول كروجمان في الأعوام ١٩٧٩ ـ ١٩٨٠ ـ ١٩٨١ أول من كون هذه النظرية، وقد تلاه كل من لانكاستر في عام ١٩٨٠ ثم هلبمان في عام ١٩٨١ الذي يُنسب إليه تطوير النظرية الجديدةوتوسيع درجة شمولها.

وقد عرض كروجمان في مرحلة تكوين النظرية عام ١٩٧٩ فكرته في مقدمة بحثه، حيث أشار إلى أنه على الرغم من أنه قد سبق لكل من بالاسا عام ١٩٦٧، وكرافيس عام ١٩٧١ أن تناولا الدور الأساسي لاقتصاديات الحجم في تفسير السبب وراء نمو التجارة بين الدول الصناعية فيما بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أن اقتصاديات الحجم لم تحتل مكانتها الملائمة في نظرية التجارة الدولية بسبب صعوبة التعامل مع آثارها على هيكل الأسواق.

وقد قدم كروجمان نموذجاً بسيطاً يرجع فيه السبب في التجارة إلى اقتصاديات الحجم بدلاً من الفروق بين التكنولوجيات، أو بين درجة وفرة عناصر الإنتاج. وقد أوضح أن الأعمال السابقة في هذا المجال اعتبرت أن وفورات الحجم خارجية عن المنشأة لكي يظل نموذج المنافسة الكاملة قائماً، لكنه اعتبر أن وفورات الحجم داخلية بالنسبة للمنشأة، مما يعني أن هيكل الأسواق سوف يتحول إلى نموذج المنافسة الاحتكارية كما صاغها شمبرلين. وقد استفاد كروجمان في ذلك من أعمال كل من أفيناش ديكسيت وجوزيف ستيجلتيز في عام ١٩٧٧، كما استفاد في تحليله أنه ليست هناك حاجة لتفسير التجارة الدولية على أساس الفروق في التكنولوجيات أو درجة وفرة عوامل الإنتاج، إذ أن التجارة هي وسيلة لزيادة حجم السوق، والسماح باستغلال وفورات الحجم. وهذا هو التفسير الذي يُستخدم في فهم التجارة بين الدول الصناعية.

وقد أكد باجواتي في بحثه المقدم عام ١٩٨١ على أن الميزة النسبية ليست هي السبب في قيام التجارة، خاصة إذا قامت التجارة على السلع المتماثلة بين الدول الصناعية والتي يُطلق عليها اسم التجارة داخل الصناعة، وقد ذكر بأن هذا هو الفكر الاقتصادي نفسه الذي قدمه ليندر عام ١٩٦١.

وفي بحثه التالي قدم كروجمان في عام ١٩٨٠ نموذجاً بسيطاً افترض فيه وجود تزايد غلة الحجم في الإنتاج، ومع قيام المنشآت بتميز منتجاتها دون تكلفة. وفي هذا النموذج يأخذ

السوق شكل المنافسة الاحتكارية التي تتمتع فيها كل منشأة ببعض القوة الاحتكارية أو في وجود حرية الدخول إلى الصناعة يمكن أن تنخفض الأرباح الاحتكارية حتى تصل إلى الصفر. فإذا سُمِحَ بقيام التجارة بين دولتين يكون لدى كل منهما نفس خصائص المنافسة الاحتكارية، فإن تزايد غلة الحجم سيساعد على قيام التجارة، ويحقق لهما منافع تجارية، حتى لو تطابقت فيهما الأذواق وتقنيات الإنتاج ودرجة وفرة عوامل الإنتاج. ونتيجة لهذا النموذج فسَّر كروجمان السبب وراء قيام التجارة بالمنافع التي تترتب على قيامها وهي المنافع التي تتمثل في التنوع الكبير في السلع التي يمكن لدول العالم إنتاجها، وهو ما يعطي المستهلك قدرة أكبر على الاختيار. ففي حين فشل النموذج في تحديد اتجاه التجارة الدولية، إلا أن إدخاله لتكاليف النقل قد أوصلته إلى النتيجة التالية:

«إن التكاليف ليس لها تأثير سواء على عدد السلع المنتجة أو على أسعار السلع بالمقارنة مع عامل الإنتاج الوحيد المستخدم وهو العمل». وقد استنتج أيضاً: «أن الصناعات يجب أن تتركز قرب السوق الأكبر بهدف تلاشي أثر تكاليف النقل. وأن الدول تكون مصدرة صافية للمنتجات ذات السوق المحلي الكبير إذا تباينت الأذواق بين الدولتين».

وبناءً على ما قدمه كروجمان في عام ١٩٧٩، استهدف هلبمان في بحثه عام ١٩٨١ تحقيق تكامل بين منهج هيكشر - أولين في التجارة الدولية، ومنهج تشمبرلين في تمييز المنتجات واقتصاديات الحجم والمنافسة الاحتكارية ويعود السبب في اختيار هذين المنهجين إلى أنه قد استخدم الأول لتفسير التجارة بين القطاعات بينما استخدم الثاني في تفسير التجارة داخل الصناعة.

وقد استخلص من النتائج التي توصل إليها أن نظريته هي التعميم المناسب لنظرية هيكشر - أولين، ويمكن تلخيص النتائج التي توصل إليها في ما يلي:

١ - في حالة وجود المنافسة الاحتكارية يمكن التنبؤ بنمط التجارة بين القطاعات بناءً على درجة وفرة عوامل الإنتاج، حتى لو كانت الدوال الخاصة بالمنتجات المميزة التي تعكس تزايد غلة الحجم غير متجانسة. وعليه فإن الدولة الغنية برأس المال سوف تكون مصدرة صافية للسلع كثيفة رأس المال، وتطبق النتيجة نفسها على الدول كثيفة العمل، وسوف تقوم جميع الدول باستيراد وتصدير المنتجات المميزة.

٢ - من المستحيل التنبؤ بنمط التجارة الدولية بناءً على معلومات الأسعار النسبية للمنتجات أو الدخول النسبية لعوامل الإنتاج فيما قبل قيام التجارة. ومع هذا فإنه عندما تكون دوال إنتاج المنتجات المميزة متجانسة، وعندما يقوم المستهلكون بإنفاق نسبة محددة من دخولهم

على كل سلعة، وذلك اعتماداً على توابع (كوب ـ دوجلاس)، فمن الممكن أن تستخدم الدخول النسبية لعوامل الإنتاج في التنبؤ بالتجارة بين القطاعات.

إن الدولة التي تنخفض فيها نسبة أجور العمل إلى سعر أي عامل إنتاج آخر ستكون مصدرة صافية للسلع كثيفة العمل، بينما ستكون الدولة الأخرى مصدرة صافية للسلع كثيفة العنصر الآخر. وفي هذه الحالة أيضاً لا يمكن استخدام الأسعار النسبية للسلع والمنتجات في التنبؤ بنمط التجارة بين القطاعات بسبب مشكلة حجم الدولة. فكلما زاد حجم الدولة انخفضت فيها الأسعار النسبية للسلعة التي تنتج في ظروف تزايد غلة الحجم.

٣ ـ فيما يتعلق بتوزيع التجارة الدولية بين: تجارة بين القطاعات وتجارة داخل الصناعة، فإن إعادة توزيع درجة وفرة عوامل الإنتاج، ربما يزيد من الفروق ما بين نسبة العمل إلى رأس المال في كل دولة تقلل من نصيب التجارة داخل الصناعة في إجمالي حجم التجارة الدولية.

٤ ـ لقد تم التوصل إلى فرضين أساسيين هما:

أ ـ إن نصيب الدولة في التجارة داخل الصناعة التي تقوم بين دولتين يرتبط ارتباطاً عكسياً بالفروق المطلقة بين متوسط دخل الفرد بين الدولتين.

ب ـ إن نصيب التجارة داخل الصناعة في التجارة الدولية يرتبط ارتباطاً عكسياً بالتشتت في متوسط دخول الأفراد وفي دول العالم.

إن الأفكار التي ظهرت في الستينات والسبعينات قد خلقت مناخاً مليئاً بالشكوك حول فعالية نظريات التجارة الدولية التي ظلت قائمة حتى ذلك الوقت. ومن جراء ما أوضحته هذه الأفكار أصبح بالإمكان القبول بفكرة أن التخصص الدولي لا يمكن رده إلى الاختلافات في الميزة النسبية التي تعود لدرجة وفرة عوامل الإنتاج. وهي الميزة التي تدفع الدول للقيام بالتجارة حتى يمكنها تحقيق الاستفادة من تلك الاختلافات وتعظيم منافعها وفوائدها.

والأمر الهام هو أن دخول مثل هذه الأفكار لم ينف استمرار أهمية الميزة النسبية التي تعود إلى الفروق في درجة وفرة عوامل الإنتاج، والفروق الناتجة عن اختلاف التكنولوجيات الإنتاجية، لكنه أضاف إلى الميزة النسبية أبعاداً جديدة تمثلت في أهمية التخصص الدولي المبني على وفورات واقتصاديات الحجم والوفورات الخارجية.

إن ما حل بنظرية التجارة الدولية منذ أواخر السبعينات يتمثل في إضافة دوراً لاقتصاديات الحجم في نماذج تتطابق إلى حد كبير مع واقع التجارة الدولية في عالمنا المعاصر الذي لا يمكن القبول بأنه يتصف بالمنافسة الكاملة أو ثبات غلة الحجم بأي صور من الصور. فعالم

اليوم يتسم أساساً بالتجارة القائمة على تمييز المنتجات واقتصاديات الحجم والمنافسة الاحتكارية، وجميعها عوامل يمكن أن تضيف أبعاداً جديدة إلى أسباب الميزة النسبية والتخصص الدولي. فاقتصاديات الحجم تساعد على خفض تكاليف الإنتاج، وتمييز المنتجات يعطي المستهلك قدرة أكبر على الاختيار إلى المنافسة الاحتكارية المبنية على حرية الدخول إلى الصناعة، فتعطي الصناعات القائمة حافزاً مستمراً لخفض التكاليف وتشجيع الابتكارات في مجال الإنتاج.

ومن هذا المنطلق لا يمكن اعتبار النظرية التكاملية للتجارة الدولية الجديدة هي نهاية المطاف فيما يخص نظريات التجارة الدولية. فالتجارة الدولية ما زالت تحمل سمات الميزة النسبية القائمة على انخفاض التكاليف، والقائمة على وفرة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى سمات التجارة داخل الصناعات القائمة على ميزة اقتصاديات الحجم.

الفصل الثاني والأربعون
نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر

إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ملكية كاملة أو جزئية للمشروع المقام في إحدى الدول عن طرق مستثمرين محددين في دولة أخرى. وعموماً فإن المستثمر المباشر له ملكية كافية للمشروع الأجنبي لممارسة درجة من الرقابة الإدارية عليه. ونظريات الاستثمار الأجنبي المباشر هي أيضاً نظرية للمشروعات متعددة الجنسية. فالاستثمار الأجنبي المباشر ليس فقط نقل دولي لرأس المال، لكنه امتداد للمشروع من دولة الموطن إلى الدولة المضيفة الأجنبية. والمشروعات متعددة الجنسية هي شركات كبيرة تقوم بإنتاج وبيع السلع المميزة في الصناعات الاحتكارية والمشجعة بشكل كبير من خلال أهداف النمو والمحافظة على حصص السوق الدولي التي تكون حساسة لسلوك الآخرين.

هذا وتفضل المشروعات متعددة الجنسية المنافسة بالسلع المميزة والجديدة وليس على أساس السعر. وهي تكون مميزة بزيادة العوائد في الإنتاج والتنظيم اللذان يدعمان قوتها الاحتكارية.

والجدير بالذكر أن المشروعات متعددة الجنسية تكون أكثر كثافة تكنولوجياً من مثيلاتها المشروعات المحلية، ومثل هذه المشروعات يكون لديها قدرة عالية لنقل التكنولوجيا عن طريق التصدير والترخيص، أو من خلال عمليات الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول الأجنبية، سواء أكان ذلك من خلال الابتكار والتجديد، أم من خلال سرعة النشر الدولي للتكنولوجيا. كما أنها تخلق وتهدم الفجوات في التكنولوجيا الدولية. وفي الواقع، إنها تساعد الاقتصاد الدولي عن طريق تحسين تخصيص الموارد، وترويج النمو عن طريق الابتكار. وتقارن هذه المساعدة بالدور المبكر للمشروعات القومية في بناء الاقتصادات القومية عن طريق تحريك رأس المال والتكنولوجيا والمهارات التنظيمية من الأقاليم ذات الوفرة في عوامل الإنتاج إلى الأقاليم التي تعاني من الندرة.

وسوف ندرس نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر كما يلي:

٣٥٥ ـ نظرية الاستثمار في المحفظة الدولية

Theory International Portfolio Investment:

أجابت النظرية الاقتصادية التقليدية على نموذج الاستثمار في المحفظة . إذ توضح الحركة الدولية لرأس المال كعامل للإنتاج . وتفترض هذه النظرية أن معدل الفائدة يختلف بين الدول كسبب لتحركات رأس المال الدولي . فرأس المال يتحرك من الدولة (أ) إلى الدولة (ب) بسبب معدل الفائدة طويل الأجل ـ أي العائد على رأس المال ـ والذي يكون أعلى في الدولة (ب) منه في الدولة (أ) . وهذا ما يعكس الوفرة النسبية لرأس المال في الدولة الأخرى . ويستمر رأس المال في التحرك من الدولة (أ) إلى الدولة (ب) حتى تصبح معدلات الفائدة متساوية عند الإنتاج الحدي لرأس المال في الدولتين نفسها[1] .

تقدم هذه النظرية تفسيراً للتحركات الدولية لمحفظة رأس المال (بدون رقابة إدارية) . وذلك عندما تأخذ بعين الاعتبار الصرف الأجنبي والأخطار الأخرى المرافقة .

والسؤال الهام : هل الاختلاف في معدلات الفائدة (تكلفة رأس المال) بين دولتين يقدم تفسيراً جيداً للاستثمار الأجنبي المباشر؟ وهل تحدد المشروعات متعددة الجنسية الاندماجات الأجنبية لأنها تتوقع معدلات كسب أعلى من العائد على نفس الأصول مما يجب أن يكون في الموطن؟ . أو هل تستثمر في الخارج لأنها تتوقع الحصول على دخل أعلى من الشركات المحلية على نفس الأصول ، وتكلفة رأس المال الموجود في كلتا الدولتين؟

إن البيانات الإحصائية تفشل في تقديم الدعم لعرض معدلات العائد على الاستثمار الأجنبي المباشر التي تكون أعلى من معدلات العائد على الاستثمار في الموطن . وخاصة ، عندما تؤخذ الأخطار الأعلى للاستثمار الأجنبي بعين الاعتبار ، وأحياناً تكون المعدلات أعلى ، وأحياناً لا تكون كذلك . وبالتالي فإن الاختلافات بين الاستثمار في الدولة الأم والدول المضيفة لا يمكن أن يوضح توزيع الدولة للاستثمار الأجنبي المباشر .

إن المشروعات متعددة الجنسية تتوقع أن تكسب دخلاً أعلى من المنافسين المحليين . وهذا ما يظهر أثناء تقديم شرح أفضل للاستثمار الأجنبي المباشر الذي يجب أن يكون منسجماً

---

(1) Root, Franklin R.: International Trade and Foreign Direct Investment, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by: Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 3, 1996, P. 2348.

مع الحقيقة الملاحَظة أن المشروعات متعددة الجنسية يجب أن تفترض العديد من تكاليف الأعمال الدولية التي لا تفترض من قبل الشركات المحلية .

ومن الواجب أن تُزال كافة العوائق المفروضة من خلال المسافة والزمن وفجوات المعلومات والجنسية والثقافة والمظاهر الأخرى للبيئة الأجنبية التي لا يتم التعرض لها من قبل الشركات المحلية . ويجب أن توازن هذه التكاليف العالية عن طريق الدخول الأعلى المكتسبة من قبل المنافسين المحليين . ومن أجل الحصول على الدخل العالي يجب أن يمتلك المشروع متعدد الجنسية ميزة تنافسية أعلى من المنافسين المحليين .

قد يظهر الاستثمار الأجنبي المباشر بسبب الاختلاف في تدفقات الدخل الذي يمكن الحصول عليه من الأصل ، على العكس من الاختلافات في معدل الفائدة الذي يجب أن يكون أيضاً منسجماً مع اكتساب الشركات المحلية من خلال المشروعات متعددة الجنسية . فلماذا يجب أن يكون المشروع متعدد الجنسية مستعداً للدفع أكثر إلى الشركة من المستثمرين المحليين ؟ .

إن الجواب الأكثر قبولاً هو أن المشروع متعدد الجنسية يتوقع كسب أرباح أعلى للشركة المكتسبة مما يجب أن يكون للمستثمرين المحليين . ويجب أن يكون هذا العرض منسجماً مع حقيقة أن المشروعات متعددة الجنسية الأوروبية واليابانية تستثمر في الولايات المتحدة الأمريكية . وفي نفس الوقت فإن المشروعات متعددة الجنسية الأمريكية في نفس الصناعة تستثمر في أوروبا واليابان . وتعتقد كلا المجموعتين من الشركات أنه يمكن أن تتنافس بشكل فعَّال في إقليم آخر .

إن نظرية الاستثمار في المحفظة الدولية لا يمكن أن تشرح وتوضح الاستثمار الأجنبي المباشر . ومن خلال افتراض الأسواق التنافسية بشكل تام ، فإن قواعد هذه النظرية تقع خارج الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسية . وفي مثل هذه الأسواق ، فإن الشركات المحلية يمكن أن تشتري التكنولوجيا والمهارات الأخرى المتوفرة للشركات غير المحلية . ولهذا السبب لا تمتلك الشركات الأجنبية أي ميزان تفوق الشركات المحلية التي يكون لديها حافزاً للإنتاج في الخارج . وبذلك يجب التعرض لتكاليف القيام بالعمل في الخارج ـ ولا يتم التعرض من خلال الشركات المحلية التي يجب ألا تعرض عن طريق الدخل الأعلى ـ . وفي هذا النوع من العالم يجب أن يتحرك رأس المال عن طريق أسواق رأس المال الدولية على العكس من التوسط للشركة الدولية كما يظهر مع الاستثمار الأجنبي المباشر . وبذلك فإن تفسير الاستثمار الأجنبي المباشر يجب أن يتم في انحراف عن المنافسة التامة التي تعطي الشركات المستثمرة بشكل مباشر مزايا تنافسية تفوق الشركات المحلية .

٣٥٦ ـ نظرية المنفعة (الميزة) الاحتكارية Mono Polistic Advantage Theory :

تفترض هذه النظرية أن الشركة المستثمرة تمتلك ميزات تنافسية تمكنها من العمل في الخارج وتجاوز الحدود القومية، وأن تكون مربحة أكثر من الشركات التي تتنافس في الداخل. وتكون هذه الميزات محصورة بالشركة، على العكس من مواقع إنتاجها القومية، أي أن هذه الميزات تنحصر في الشركة ولا تتوافر في الشركات الأخرى في الأسواق المفتوحة. ولهذا السبب، فإن الاستثمار الأجنبي المباشر يختص بنظرية التنظيم الصناعي أكثر من نظرية تحركات رأس المال الدولي.

وتقع الميزات الاحتكارية للشركة المستثمرة في الخارج ضمن النوعين التاليين[1] :

أ ـ المعارف المتميزة.

ب ـ احتكار القلة.

وأثناء مناقشة نظرية المنفعة الاحتكارية، من المفضل أن نميز بين الاستثمار الأجنبي المباشر الأفقي، والاستثمار الأجنبي المباشر العمودي (الرأسي). فالاستثمار الأفقي يظهر عندما تدخل الشركة المستثمرة الدول الأجنبية بهدف إنتاج نفس السلعة، أو السلع التي يتم إنتاجها في الدولة الأم، لذلك فهو يقدم تنويعاً جغرافياً في الإنتاج فيما يخص خطوط الإنتاج في الشركة.

وبالمقارنة يظهر الاستثمار الرأسي عندما تقيم الشركة المستثمرة العمليات في الدولة الأجنبية لإنتاج سلعة وسيطة (مثل المواد الخام، القطع، أو الأجزاء) والتي يُقصد بها الاستعمال كمدخلات في تصنيع خطوط سلعها، ـ وهذا ما يسمى الاستثمار الرأسي إلى الخلف (الوراء) ـ أو كمدخلات في التصنيع أو توزيع السلع بدقة وإحكام للمشتري النهائي ـ وهذا ما يسمى بالاستثمار الرأسي إلى الأمام ـ.

إن إحدى صفات نظرية المنفعة الاحتكارية: المعارف المتميزة التي تؤكد الاستثمار الأفقي، والصفة الأخرى: هي احتكار القلة التي تؤكد الاستثمار الرأسي. وغالباً ما تحمل المشروعات متعددة الجنسية صفة محتكر في المعارف المتميزة، لذلك فهي ترتبط بالاستثمار الأفقي والرأسي معاً.

وتتضمن المعارف المتميزة جميع المهارات غير الملموسة التي تقتنيها الشركة، وهي تعطيها منفعة تنافسية عندما ترتبط بعمليات مثل: التكنولوجيا، المهارات الإدارية والتنظيمية، المهارات التسويقية وما شابه ذلك.

---

(1) Root, Franklin R.,. Op. Cite, P. 2349.

هذا وتُشتق المنفعة الاحتكارية من رقابة الشركة من خلال استعمال معارفها كأصول (موجودات). إذ يمكن أن تتحول في سلع مميزة. وجميع أصول المعارف لديها صفة السلع العامة، وبتكلفة حدية لاستغلالها من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر والتي تكون صفراً، أو نسبة قليلة جداً من عوائدها. وذلك لأن أي نقطة للتكلفة في الشركة المستثمرة تكتسب أصول معارفها الحالية. وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الأحداث التي جرت في الماضي وذلك لأن العرض من أصول معارفها يكون مرناً بشكل كبير بما أن استعمالها في إحدى الدول لا يمنع استعمالها في دولة أخرى.

وعلى الرغم من أن التكلفة الحدية لاستغلال أصول المعارف في الدولة الأجنبية قد تكون منخفضة جداً بالنسبة للشركة المستثمرة، فقد تحتاج الشركات المحلية لأن تستثمر بتكلفة كاملة لاكتساب هذه الأصول المشابهة.

إن المعارف المتميزة تعزز وتدعم الشركة من أجل ايجاد وخلق سلع مميزة باختلافات مادية ـ مشتقة بشكل رئيسي من المهارات التكنولوجية ـ أو باختلافات نفسية ـ مشتقة بشكل رئيسي من المهارات التسويقية ـ بحيث تتميز عن السلع المنافسة. وبهذا الأسلوب، تكتسب الشركة درجة من الرقابة تفوق مبيعات وأسعار السلعة. لذلك فهي تحصل على أجر اقتصادي لأصول معارفها.

وتفترض نظرية المنفعة الاحتكارية أن الاستثمار الأجنبي المباشر الأفقي يرتبط بشكل رئيسي بأغلب الصناعات كثيفة المعارف. وهذا ما يُؤكَّد من خلال البيانات التجريبية، والصناعات كثيفة التكنولوجيا مثل البترول والتعدين والصناعات الصيدلانية والصناعات الكيميائية، والآلات الزراعية والإلكترونيات وتجهيزات النقل، حيث تكون المصدر الأكبر للاستثمار الأجنبي المباشر والصناعات بمستوىً عالٍ للمهارات التسويقية (الأصول المعرفية المالكة) مثل المشروبات والأطعمة المصنعة والحساء ومستحضرات التجميل، وسلسلة المطاعم ذات الوجبات السريعة والتي هي أيضاً مستثمر أجنبي مباشر دائم[1].

والسؤال الذي يطرح نفسه: لماذا تكون بعض الدول الصناعية مثل: الولايات المتحدة واليابان وبعض الدول الأوروبية هي المصدر الأكبر فقط للاستثمار الأجنبي المباشر في العالم؟

(١) رعد حسن الصرن: أساسيات التجارة الدولية المعاصرة: مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي، (ج ٢)، سلسلة الرضا للمعلومات (١١٩) دار الرضا للنشر، دمشق، ط ١، شباط ٢٠٠١، ص ١٨٩.

بالرغم من أن الأصول المعرفية تكون محصورة في بعض الشركات التي تبتكرها، إلا أنها يمكن أن تُنقل بسهولة من قبل الشركة إلى الدول الأخرى، ولا يمكن للشركة أن تخلق أصولاً للمعارف خارج بيئتها، إذ أنها تعتمد على اقتصاد دولتها الأم في المدخلات الضرورية لايجادها: كالعلماء والمهندسين والمديرين ومتخصصي التسويق... والعوامل الإنسانية الأخرى. كما وتستفيد الشركة أيضاً من الدخل المرتفع والسوق المحلي المعقد في الاستغلال المبكر لأصول معارفها. ولأن مثل هذه المهارات الإنسانية والأسواق تكون موجودة فقط في بعض الدول الصناعية، فإن الشركات بمعارفها المتميزة تتركز في نفس هذه الدول. وكما تفترض نظرية المنفعة الاحتكارية، فإن مثل هذه الشركات تكون المصدر الأساسي للاستثمار الأجنبي المباشر.

إن المستثمرين الأجنبيين المباشرين هم شركات كبيرة في صناعات محتكرة تنحصر فقط في بعض الأعضاء المسيطرين. وبسبب وجود الشركات المنافسة، فإن البعض منها يكون حساساً جداً للتحركات التنافسية أكثر من الباقين. وهذه الاستقلالية بين الشركات الاحتكارية في نفس الصناعة هي جوهر احتكار القلة. وهي أيضاً مصدر السلوك الاحتكاري المميز، فعندما تقوم الشركة الاحتكارية بالحصول على ميزة تنافسية عن طريق تقديم سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة، أو اكتساب مصدر جديد للمواد الأولية، فعندئذ فإن الشركات المنافسة تستجيب لأفعالها وتصرفاتها وتحاول دعم مواقعها ومراكزها. وبطريقةٍ أخرى يجب الأخذ بعين الاعتبار خطر خسارة موقع السوق أو نمو المنفعة في الشركة الأساسية. وفي الواقع يظهر الهدف الأساسي للشركات الاحتكارية من خلال النمو على العكس من تعظيم الأرباح، إذ أن كل شركة ترغب في النمو بشكل سريع كشركات منافسة، ويتحدد معدلها النسبي للنمو بحجمها النسبي وبقوة سوقها النسبية، ولهذا السبب فإن الشركة الاحتكارية تكون حساسة لأفعال الشركات المنافسة التي تهدد حصتها السوقية. وإن الانخفاض في حصة السوق يجب أن يُدرس بحذر شديد. وبشكل خاص، عندما يمتد السوق الكلي بسرعة، إذ تكون الأرباح المطلقة والمبيعات الخاصة بالشركة متزايدة بشكل مستمر.

تحصل الشركات الاحتكارية على أرباح الاحتكار (الأجر الاقتصادي) لأنها تدخل ضمن الحواجز التي تبقي الشركات الجديدة خارج الصناعة. والشائع أنها تدخل الحواجز التي تزيد العوائد المحددة على الاستثمارات الكبيرة لرأس المال التي قد تكون مكلفة جداً خارج الشركات. وبذلك فهي تراقب التكلفة المنخفضة لعروض المواد الخام عن طريق الاستثمار الرأسي والسلع المميزة وأصول المعارف كبراءات الاختراع والعلامات التجارية والأسماء

التجارية . إن الاستثمار الأجنبي المباشر الرأسي هو صفة دائمة للاحتكارات ، فشركات الفولاذ والألمنيوم والنحاس والبترول قد استثمرت خارجاً للحصول على مصادر المواد الخام[1] .

ويكون السؤال الآن : لماذا هذا التكامل العكسي في مصادر المواد الخام؟ ولماذا لا نحصل على المواد الخام المطلوبة من منتجين أجنبيين مستقلين؟

إن الإجابة على هذين السؤالين تكمن في أن الاستثمار الأجنبي المباشر الرأسي إلى الخلف يمكن أن يكون أسلوباً ذي تكلفة أكبر لبناء واستمرار المنفعة التنافسية . وتتضمن الإجابات المحددة : تجنب حالة عدم التأكد الاحتكاري وإقامة حواجز الدخول للمنافسين الجدد . ففي الواقع ، قد يحصل الاحتكاري على مواد خام صعبة فقط من محتكر أجنبي ثان . ويمكن أن ينقل المحتكر الأول المساوئ وحالات عدم التأكد إلى الاحتكار متعدد الأطراف ، وذلك بأسلوب مباشر عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر العمودي (الرأسي) ، الذي يخلق مصدراً أساسياً للعرض . لذلك فإن تجنب حالة عدم التأكد الاحتكارية تكون دافعاً للاستثمار الأجنبي الرأسي الذي يمكن أن يبني الحواجز التي تمنع دخول الشركات الجديدة ، إلى الصناعة أيضاً .

وبالاعتراف بقدوم الوافدين الجدد المحتملين للمواد الخام ، فإن المحتكر يكون قادراً على المحافظة على قوة السوق ، كما أن الاستثمار الأجنبي الرأسي لا يقيد أصل المواد الخام .

يمكن أن تستثمر شركات التصنيع في الخارج كمصدر للأجزاء والقطع ، ولتحويل وحدات الإنتاج في الدولة الأم أو دول العالم الثالث ، أو يمكن أن تستثمر إلى الأمام في تسهيلات التوزيع والتسويق .

إن نظرية المنفعة الاحتكارية تُلقي الضوء على ظاهرة الاستثمار المتناظر ، وذلك لأن الأصول المعرفية تكون محصورة في شركة على العكس من دول محددة ، لذلك لا يكون هناك تناقضاً في الاستثمار إذا استثمرت شركة من الولايات المتحدة في ألمانيا ، كما قد يُقال أيضاً أن شركة ألمانية تستثمر في الولايات المتحدة ، وإن كلا الشركتين تنتج سلعاً مميزة تناشد الأجزاء المختلفة للسوق ، ويمكن أيضاً أن تختص في نفس الصناعة .

وعلى الرغم من أن هذه النظرية تفوز بشكل جيد في تقدير التركيب الصناعي للاستثمار الأجنبي المباشر ، إلا أنها لا توضح لماذا تشكّل مستثمراً أجنبياً صغيراً . ومن هنا يجب أن يظهر أن اقتناء المعارض والأصول الأخرى المحصورة بالشركة ضرورية ، ولكنها ليست شرطاً كافياً للاستثمار الأجنبي المباشر . أما الشرط الثاني فهو أنها من خلال منفعتها الاحتكارية يمكن أن تحصل على أجر اقتصادي عالٍ فيما يخص أصولها المالكة فقط عن طريق الاستثمار خارجاً في

---

(١) د. أحمد عبد الرحمن أحمد : مقدمة إلى إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٩٤ ، ص٦٠ .

الإنتاج ضمن رقابتها. وبذلك فإن العائد على الاستثمار الأجنبي يجب أن يكون أكبر من العوائد من التصدير أو الترخيص.

٣٥٧ ـ النظرية الذاتية (نظرية التكلفة ـ الصفقة)

Internalization (Transaction - Cost) Theory:

إن النظرية الذاتية تقدم التوضيح التالي[1]:

«لماذا يمكن أن يكون الاستثمار الأجنبي المباشر أسلوباً أكثر فعالية في استغلال الموارد الأجنبية والأسواق من التصدير أو الترخيص».

هذا، وتقوم النظرية الذاتية على الافتراضات التالية:

أ ـ يمكن أن تفشل الأسواق في تحديد سلع وخدمات عوامل الإنتاج بشكل فعال، والتي تكون مطلوبة بسبب وجود الأخطار وحالات عدم التأكد واحتكار القلة وتدخلات الحكومة والمظاهر الخارجية (الفشل في أسعار السوق للحصول على جميع التكاليف أو العوائد) والانحرافات الأخرى عن المنافسة التامة.

ب ـ إن الأسواق والشركات هي طرائق بديلة لتنظيم صفقات سلع وخدمات عوامل الإنتاج.

جـ ـ إن الصفقات تكون ذاتية ضمن الشركة عندما تكون تكاليفها أقل من تكاليف صفقات السوق الخارجية.

د ـ إن المشروع متعدد الجنسية يعد تأسيساً وإقامةً للصفقات العابرة القومية عن طريق الإنتاج الدولي أي الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن تكاليف الصفقات تمثل تكاليف تنظيم التبادل، وتكاليف تعليم ورقابة ومكافأة المشترين والبائعين. وتعتمد الأسواق بشكل رئيسي على الأسعار في تشكيل ورقابة ومكافأة المشاركين، وبالتالي تكون غير كفوءة عندما تفشل الأسعار في الحصول على جميع قيم الصفقة، لذلك فهي تخلق المظاهر الخارجية.

ونتيجة للمقارنة، تنظم الشركات التبادل عن طريق الرقابة والتوجيه المركزي لعملياتها وعمالها، وكذلك عن طريق التحكم بالصفقات السوقية الطويلة التي تعطي أسلوباً للتحويلات الداخلية في الشركة. وعند تنظيم التبادل تتعرض الشركات لتكلفة النظم بهدف تعليم ورقابة ومكافأة العمال.

---

(1) Root, Franklin, R.: Op. Cite, P. 2351.

هذا وتؤكد النظرية الذاتية على أن الشركات تستبدل الأسواق الخارجية بالتدفقات الداخلية لخدمات عوامل الإنتاج والتكنولوجيا والسلع عندما تكون تكاليف الصفقة أقل . وقد تكون الشركات ذاتية عندما تحصل على جميع المظاهر الخارجية عن طريق التحويلات الداخلية بشكل أفضل من البيع والشراء في الأسواق الخارجية .

إن فشل السوق هو أحد الدلائل في تبادل المعارف ، فعندما تخلق الشركة معرفة جديدة تصبح هذه المعرفة سلعة عامة . إلا أن السلعة العامة لا يمكن أن تُسَعَّر عن طريق السوق لأن تكاليفها الحدية تكون صفر . ويمكن للمستعملين الجدد للسلعة أن يعرضوها دون تكلفة إضافية . ومن الواجب ألا يكون هناك في السعر الصفري حافز للشركات لخلق المعارف ، إلا أنه يمكن التغلب على هذا المظهر الخارجي بشكل جزئي عن طريق تحديد حقوق الملكية (البراءات والعلامات التجارية) للشركة المبتكرة القادرة على تقييد استعمال المعارف والتي يمكن أن تحميها قانونياً . أما المعارف الأخرى فيمكن حمايتها عن طريق الشركات التي تملكها لمنع سرقتها إلى الخارج ، ويكون الأسلوب المباشر للحصول على أجرها الاقتصادي عن طريق حصر الشركة لمعارفها بنفسها بدلاً من بيع (ترخيص) معارفها إلى الأسواق الدولية ، كما أنه من الضروري أن تطبق الشركة هذه المعارف في حال كون الإنتاج تحت رقابتها فقط .

تفسر النظرية الذاتية الاستثمار الأجنبي الأفقي كاستجابة لفشل السوق في الحصول على المعارف ، أما الذاتية فهي تمكِّن الشركة من الحصول على الأجر الاقتصادي لمعارفها والذي لا يمكن الحصول عليه في الأسواق الخارجية . كما تفسر النظرية التكامل الرأسي أيضاً كاستبدال للأسواق الخارجية غير الكافية ، حيث أن التكامل إلى الوراء يظهر عندما :

أ ـ يكون هناك تكاليف عالية في تنسيق مراحل الإنتاج المتعاقبة عن طريق أسعار السوق ، وذلك عندما يكون المشترون والبائعون قليلي العدد .

ب ـ عندما يتجه التبادل إلى إطالة الفترة الزمنية .

جـ ـ عندما تكون لتجربة البائعين والمشترين درجة عالية من حالة عدم التأكد .

وبذلك يصبح التكامل إلى الأمام هو الأسلوب الكفء لتنظيم التبادل عندما يكون هناك درجة عالية من الاستقلالية بين شركة التصنيع ووكالات قنوات التسويق . وقد تكون مُكلفة من خلال تقييد الاستقلالية بالعقود وأسعار السوق .

٣٥٨ ـ النظرية الإنتقائية Electic Theory :

إن نظرية المنفعة الاحتكارية والنظرية الذاتية لديها أسلوب وطريق طويل لتفسير الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكن ليس في جميع طرقها وأساليبها. فهذه النظريات لا تفسر لماذا يتم نموذج الاستخدام الأجنبي عن طريق المشروعات متعددة الجنسية (مزيج التصدير والترخيص والاستثمار) بشكل مختلف عبر الدول. والتفسير الوحيد المقبول للنماذج المختلفة للدولة هو التأثير في العوامل المحددة للدولة على الاستثمار الأجنبي، بالإضافة إلى النماذج الأخرى للاستخدام الدولي إن النموذج الانتقائي للاستثمار الأجنبي المباشر يتوافق مع المؤلف Dunning في عام ١٩٨٨ الذي يساعد في تفسير الاختلافات المناظرة للدولة في نموذج استخدام المشروع متعدد الجنسية. ويتضمن الاستثمار الأجنبي المباشر وفقاً لـ Dunning الفوائد المحددة للموقع المفضل في الدولة المضيفة، والفوائد المحددة للملكية المفضلة في الشركة المستثمرة. لذلك فإن الإنتاج الدولي يكون قابلاً للوصف ليس للمنفعة الاحتكارية للشركة وقدرتها في المحافظة على ذاتها فقط، ولكن في تقديم الدولة الأجنبية أيضاً لأي إنتاج يجلب منافع للشركة التي لا يمكن أن تحصل عليها في الدولة الأخرى.

وبسبب بعض عيوب السوق التي تكون متعلقة بالرفاهية المحددة للدولة، فإن فوائد ذاتية المشروع متعدد الجنسية تتنوع عبر الدول، وبذلك ينسحب النموذج الانتقائي على نظريات التجارة الدولية (المنفعة النسبية) والموقع. وكذلك على النظرية الذاتية والمنفعة الاحتكارية.

إن المساعدة الأساسية التي يقدمها النموذج الانتقائي هي تفسير توزيع الإنتاج الدولي عن طريق الدولة.

٣٥٩ ـ النظرية الجديدة للاستثمار الأجنبي المباشر

The New Theory of the Foreign Direct Investment:

ركزت نظريات التجارة الدولية على الاقتصادات القومية، أما نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر فقد ركزت على المشروعات متعددة الجنسية التي تعكس تطوراتها المنفصلة عن طريق الاقتصاديين. كما تجاهلت النظريات التجارية المشروعات متعددة الجنسية. وكذلك تجاهلت نظريات الاستثمار الأجنبي المباشر للمنفعة الاحتكارية والنظرية الذاتية الاقتصادات القومية. إلا أن كلا المجموعتين فشلتا في تقديم تفسير كامل للاقتصاد الدولي الذي يتسم بالتدفقات الضخمة للتجارة والاستثمار المباشر الذي يتطلب الاقتصادات القومية والمشروعات متعددة الجنسية أيضاً. وبذلك فهناك حاجة إلى نموذج جديد يوضح التجارة

والاستثمار معاً في مستويات المشروع والمستويات القومية . وإن مثل هذا النموذج (هذه النظرية) والذي يمكن تسميته المنفعة التنافسية الدولية ، فمن الممكن أن يشمل سلوك الشركات العاملة بعوامل إنتاج غير كاملة ، وأسواق سلعية ضمن الاقتصاد الدولي لوفرة السوق والعامل القومي غير المشابه .

إن افتراضات النظرية الجديدة إيجابية ، كما تساعد التطورات الحالية في النظرية التجارية المنفعة النسبية لفجوات التكنولوجيا وتزيد العوائد وتمييز السلع التي تعزز أهمية الشركات والمشروعات متعددة الجنسية . ومن وجهة نظر نظرية الاستثمار يتضمن النموذج الانتقائي لـ Dunning الخصائص القوية التي توضح التوزع الجغرافي للاستثمار الأجنبي المباشر . وتؤكد كلا النظريتين الآن المعارف (التكنولوجيا) كما تدرك أهمية الأسواق غير الكاملة .

إن المساعدة الحالية للنموذج الجديد للمنفعة التنافسية الدولية تكمن في أسلوب Porter's لعام ١٩٩٠ الخاص بالمنفعة التنافسية القومية ، إذ يقدم Porter سؤالاً رئيسياً هاماً وهو : لماذا تصبح الدولة الأساس الأم للمنافسين الدوليين الناجحين في الصناعة والمرتبطين بالتجارة والاستثمار معاً؟

وتكمن الإجابة على هذا السؤال في نموذج هام يتألف من أربع خصائص تابعة للدولة تحدد البيئة القومية التي إما أن تروِّج وإما أن تمنع إيجاد المنفعة التنافسية في الصناعات الخاصة . ويصف Porter هذا النموذج كشكل يظهر وكأنه ألماس . ولهذا السبب فإنه يشير في نموذجه إلى الألماس ، حيث حدد الخصائص القومية الأربعة الواسعة للدولة في :

أ. ظروف عوامل الإنتاج.

إن ظروف العوامل هي عوامل الإنتاج للدولة ، والمتمثلة في العمل والموارد الطبيعية ورأس المال وموارد المعارف والبنى الهيكلية التي تقدم المدخلات الضرورية للمنافسة في أي صناعة . فالدولة لا تَرِث ولكنها تخلق العوامل الأكثر أهمية ولا سيما الموارد البشرية والأسس العلمية .

ب. ظروف الطلب:

إن ظروف الطلب ضمن الدولة تحدد بشكل رئيسي المنفعة التنافسية القومية عن طريق تركيبها وحجمها ونموذج نموها وتدويلها عن طريق المشترين المحليين متعددي الجنسية والوسائل الأخرى . فظروف الطلب في الدولة الأم تساعد في بناء المنفعة التنافسية عندما تكون الأقسام الخاصة بالصناعة أكبر ، أو تكون واضحة أكثر في السوق المحلي منها في الأسواق الأجنبية .

جـ.الصناعات المرتبطة والمدعمة:

إن الصناعات المرتبطة والمدعمة هي الصفة الثالثة للمنفعة القومية في الصناعة، حيث تمكّن الصناعات المرتبطة الشركات من التنسيق أو تحديد النشاطات والحصة السوقية، كما تفيد في خلق سلع متممة كالحواسب والبرمجيات، إذ تخلق الصناعات الموردة فوائد ومنافع للصناعات الضعيفة عن طريق إعطائها مدخلات ذات تكلفة معقولة وابتكارها ورفع درجاتها. وتستفيد الشركات ضمن دولتها أكثر عندما يكون الممولون أنفسهم هم منافسون عالميون.

د.استراتيجية الشركة والبنية والمنافسة:

تشكل استراتيجية الشركة والبنية والمنافسة المنفعة التنافسية القوية بأساليب وطرائق متعددة، وبذلك تكون الملاءمة الجيدة بين الاستراتيجيات والتنظيم [التي قد تتأثر بالظروف القومية] ومصادر المنفعة التنافسية في الصناعة الخاصة صعبةً بالنسبة إلى فاعلية السوق. فالمنافسة المحلية القومية تترافق بإحكام مع إيجاد وتقديم المنفعة التنافسية في الصناعة. وفي الواقع إن المنافسة هي نقطة هامة جداً للألماس بسبب التحفيز والتنشيط لجميع الأطراف الأخرى.

يفترض Porter's أن الدول تتفوق دولياً في الصناعات، حيث تكون الألماسة القومية مُرضية أكثر. وقد يؤثر متغيرانِ إضافيان على هذه الألماسة. وهذا المتغيران هما:

١ ـ الأحداث التي تحدث نتيجة الصدفة، كالتدخلات الحكومية، وتغيرات سعر الصرف والحروب التي تخلق عدم استمرارية تسمح بالتغيرات في المواقع التنافسية.

٢ ـ السياسات الحكومية التي تؤثر على المحددات الأربعة عن طريق الدعم المالي والقوانين والتوريد ونظام الضرائب والوسائل الأخرى.

إن نموذج Porter's يكامل التجارة والاستثمار في مستوى الصناعة، إذ يكون لدى الشركات دور رئيسي عن طريق وضع وجهات النظر الصناعية والقومية. ولا يعالج الدور المستقل للمشروعات متعددة الجنسية ومن الممكن أن يكون نموذجاً جديداً للمنفعة التنافسية الدولية، ولكن لا يمكن أن يحدد على أية نظرية وحيدة للتجارة والاستثمار، وتكون النظرية المستقبلية هي: الوصول إلى نظرية كلية للمنفعة التنافسية القومية. وكلاهما يجب أن يختص بنموذج منفرد، وإن مثل هذا النموذج قد يفيد بشكل كبير متخذي السياسة القومية والمدراء الدوليين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاقتصاد الدولي للتجارة والاستثمار.

الفصل الثالث والأربعون
نظريات التدويل

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية[1]:

٣٦٠ ـ نظرية عدم كمال السوق:

تقوم هذه النظرية على افتراض غياب المنافسة الكاملة في أسواق الدول النامية، بالإضافة إلى نقص العرض من السلع فيها. كما أن الشركات الوطنية في الدول المضيفة لا تستطيع منافسة الشركات الأجنبية في مجالات الأنشطة الاقتصادية أو الإنتاجية المختلفة أو حتى فيما يختص بمتطلبات ممارسة أي نشاط وظيفي آخر لمنظمات الأعمال، أي أن توافر بعض القدرات أو جوانب القوة لدى الشركة متعددة الجنسيات (توافر الموارد المالية، التكنولوجية، المهارات الإدارية... الخ) بالمقارنة بالشركات الوطنية في الدول المضيفة يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تدفع هذه الشركات نحو الاستثمارات الأجنبية. أو بمعنى آخر أن إيمان هذه الشركات بعدم قدرة الشركات الوطنية بالدول المضيفة على منافستها تكنولوجياً أو إنتاجياً أو مالياً أو إدارياً.. الخ سيمثل أحد المحفزات الأساسية التي تكمن وراء قرار هذه الشركات الخاص بالاستثمار أو ممارسة أي أنشطة إنتاجية أو تسويقية في الدول النامية. كما يفترض هذا النموذج النظرة الشمولية لمجالات الاستثمار الأجنبي فضلاً عن أن التملك المطلق لمشروعات الاستثمار هي الشكل المفضل لاستغلال جوانب القوة لدى الشركات متعددة الجنسيات.

ويمكن أن يحدث هروب الشركات المتعددة الجنسية من المنافسة الكاملة في الأسواق الوطنية بالدول الأم واتجاهها للاستثمار في أسواق الدول الأخرى في المجالات التالية:

١ ـ حالة وجود فروق أو اختلافات جوهرية في منتجات الشركة متعددة الجنسيات والشركات الوطنية (أو الأجنبية الأخرى) بالدول المضيفة.

٢ ـ حالة توافر مهارات إدارية تسويقية وإنتاجية... الخ متميزة لدى الشركات متعددة الجنسية عن نظيرتها بالدول المضيفة.

---

(١) د. عبد السلام أبو قحف: التسويق الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

٣ ـ كبر حجم الشركات متعددة الجنسيات وقدرتها على الإنتاج بحجم كبير تستطيع في هذه الحالة تحقيق وفورات الحجم الكبير.

٤ ـ تفوق الشركات متعددة الجنسيات تكنولوجياً.

٥ ـ تشدد إجراءات وسياسات الحماية الجمركية في الدول المضيفة والذي قد ينشأ عنها صعوبة التصدير لهذه الدول، ومن ثم تصبح الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو غير المباشرة (في شكل تراخيص الإنتاج مثلاً) الأسلوب المتاح أو الأفضل لغزو مثل هذه الأسواق.

٦ ـ قيام حكومات الدول المضيفة بمنح امتيازات وتسهيلات جمركية وضريبية ومالية للشركات متعددة الجنسية كوسيلة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية.

٧ ـ الخصائص الاحتكارية المختلفة للشركات متعددة الجنسية.

إن الشركات المتعددة الجنسية لا تدخل إلى الدول النامية إلا لتثبيت نفسها والإستيلاء على رأس المال المحلي واستخدامه لأغراضها الخاصة. فهي تميل لاستخدام تقنية تركز كثيراً على رأس المال طوِّرت استجابة لمدى توفر عناصر الإنتاج في اقتصاديات بلادها الأصلية، حيث تكون الرواتب والأجور مرتفعة. كما تسعى لتحصل من الدول المضيفة على حماية من القوى التنافسية التي قد تدفعها لتطوير وسائل إنتاج تعتمد على كثافة عمالية منخفضة الأجور تكون أكثر ملاءمة لأقطار العالم الثالث. وفي ظروف كهذه تتوفر بكثرة إمكانية خلق تشوهات في البيئة المحلية. وفي الحالات المتطرفة قد تستولي الشركات الأجنبية على المؤسسات الاقتصادية المسيطرة في الدول المضيفة وتمتص المصادر المحلية لرأس المال، وتطرد الشركات المحلية وتفقدها أعمالها. وتخلق نخبة عمالية قليلة لنفسها، بينما تحول معظم العمال إلى مجموعات من العاطلين، وتحول أرباح الاحتكار لإعادة تكوين مراكزها الرئيسية، ولا يكون هذا مواتياً لمعدل النمو أو لبناء عملية التنمية[1].

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية عدم كمال السوق ما يلي[2]:

١ ـ إن هذه النظرية تفترض ادراك ووعي الشركة متعددة الجنسية بجميع فرص الاستثمار الأجنبي في الخارج وهذا غير واقعي من الناحية العملية.

---

(١) ثيودور موران: الشركات المتعددة الجنسيات: الاقتصاد السياسي للاستثمار المباشر الأجنبي، ترجمة: جورج خوري، مراجعة: د. منير لطفي. دار الفارس، عمان، ط ١، ١٩٩٤، ص ١١.

(٢) د. عبد السلام أبو قحف: نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩، ص ٥٢.

٢ ـ أن هذه النظرية لم تقدم أي تفسير مقبول حول تفضيلات الشركات متعددة الجنسية للتملك المطلق لمشروعات الاستثمار الإنتاجية كوسيلة لاستغلال جوانب القوة أو المزايا الاحتكارية لهذه الشركات في الوقت الذي يمكنها تحقيق ذلك من خلال أشكال أخرى للاستثمار أو العمليات الخارجية كالتصدير أو عقود التراخيص الخاصة بالإنتاج أو التسويق . . الخ .

٣٦١ ـ نظرية الحماية :

ظهرت هذه النظرية نتيجة للخلل الذي أصاب الافتراضات التي قامت عليها نظرية عدم كمال السوق . فمن ناحية ، إن ضمان الاستغلال الأمثل لفرص التجارة والاستثمار الدولي بما يتوائم وأهداف الشركات متعددة الجنسيات لا يتحقق لمجرد عدم تكافؤ المنافسة بين هذه الشركات والشركات الوطنية أو العاملة بالدول النامية / المضيفة . ومن ناحية أخرى ، إن نجاح الشركات متعددة الجنسيات في تحقيق أهدافها إنما يتوقف على مدى ما تمارسه الدول النامية من رقابة أو ما تفرضه من شروط وقوانين تؤثر على حرية التجارة والاستثمار وممارسة الأنشطة المرتبطة بهما بصفة عامة .

ومن ثم ، ظهرت نظرية الحماية ويقصد بالحماية هنا الممارسات الوقائية من قبل الشركات متعددة الجنسيات لضمان عدم تسرب الابتكارات الحديثة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الإدارة عموماً إلى أسواق الدول المضيفة من خلال قنوات أخرى غير الاستثمار المباشر أو عقود التراخيص والإنتاج... الخ أو أي شكل آخر وذلك لأطول فترة ممكنة هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى لكي تستطيع هذه الشركات كسر حدة الرقابة والإجراءات الحكومية بالدول النامية المضيفة وإجبارها على فتح قنوات للاستثمار المباشر للشركات متعددة الجنسيات داخل أرضيها[١] .

وبصفة عامة تقوم نظرية الحماية على أساس أن الشركة متعددة الجنسيات تستطيع تعظيم عوائدها إذا استطاعت حماية الكثير من الأنشطة الخاصة مثلاً بالبحوث والتطوير والابتكارات وأي عمليات إنتاجية أو تسويقية أخرى جديدة . ولكي تحقق الشركة هذا الهدف ، فإن هذا يستلزم قيامها بممارسة أو تنفيذ الأنشطة المشار إليها داخل الشركة أو بين المركز الرئيسي والفروع في الأسواق أو بالدول المضيفة بدلاً من ممارستها في الأسواق بصورة مباشرة . وفي هذا الشأن يرى هودوينج ضرورة احتفاظ الشركة متعددة الجنسيات بأحد الأصول (المعرفة ، الخبرة ، الاختراعات . . الخ) التي تحقق لها التميز المطلق بدلاً من تصديره أو بيعه للشركات

(١) د . عبد السلام أبو قحف : التسويق الدولي ، مرجع سبق ذكره ، ص٨٧ .

الأخرى في الدول المضيفة الأجنبية لكي تحقق الحماية المطلوبة لاستثماراتها ، ومن ثم الأهداف التي ترغب في بلوغها من وراء تدويل أنشطتها وعملياتها الإنتاجية أو الاستثمارية أو التسويقية . . الخ .

ويخصوص جدوى هذه النظرية في مساعدة الشركات متعددة الجنسيات لبلوغ أهدافها ، يلاحظ أن ممارسات الحماية (على النمط أو النحو السابق ذكره) من الممكن أن يتحقق بأساليب بديلة متاحة الآن قد تكون أكثر فعالية من تلك التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات . وعلى سبيل المثال يوجد الآن ضوابط لحماية براءات الاختراع يختلف أنواعها على مستوى العالم ، تضمنها مواثيق متفق عليها ويقوم بتنفيذها منظمات دولية مستقلة . ومن ثم يمكن القول بأنه لا يوجد مبرر عملي لما تقوم به بعض الشركات متعددة الجنسيات (بصورة منفردة) لحماية براءات الاختراع في أي نشاط اقتصادي يتم ممارسته . فضلاً عن هذا ، نجد أن نظرية الحماية تتركز بصورة مباشرة على دوافع الحماية للشركات متعددة الجنسيات وضرورة أن تكون عملية اتخاذ القرارات داخلياً (أي داخل الشركة الأم أو بين الشركة الأم والفروع Intrafirm) ومن ثم فهي تعطي اهتماماً أقل إلى الإجراءات أو الضوابط والسياسات الحكومية الخاصة بالدول المضيفة الخاصة بالاستثمارات الأجنبية والممارسات الفعلية الحالية والمرتقبة للشركات الأجنبية . هذه الإجراءات والسياسات الحكومية قد تؤدي إلى تقليل جدوى ممارسات وإجراءات الحماية التي تؤثر عليها الشركة متعددة الجنسيات وكذلك على مدى تحقيقها للأهداف التي نسعى لبلوغها .

٣٦٢ ـ نظرية الموقع :

يرتبط قرار الاستثمار الأجنبي بمجموعة من العوامل منها[1] :

أ ـ عوامل دولية .

ب ـ عوامل محلية .

وبناءً على هاتين المجموعتين من العوامل نجد أن نظرية الموقع تركز اهتمامها على مسألة اختيار الدولة المضيفة التي ستكون مقراً للاستثمار الأجنبي ، أو ممارسة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية الخاصة بالشركة المتعددة الجنسية . أي أنها تركز على المحددات والعوامل الموقعية أو البيئية المؤثرة على قرارات استثمار الشركة المتعددة الجنسية في الدول المضيفة . وهذه العوامل تؤثر على قرار الشركة المتعددة الجنسية للاستثمار المباشر في إحدى

---

(١) د. عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية ، دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص٨٩.

الدول المضيفة، وكذلك على قرارها الخاص بالمفاضلة بين هذا النوع من الاستثمار وبين التصدير لهذه الدولة أو غيرها من الدول الأخرى المضيفة. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ ـ العوامل السوقية والتسويقية: ومن أهمها:

١ ـ درجة المنافسة.

٢ ـ منافذ وقنوات التوزيع.

٣ ـ وكالات الإعلان.

٤ ـ حجم السوق.

٥ ـ معدل نمو السوق.

٦ ـ درجة التقدم التكنولوجي.

٧ ـ الرغبة في المحافظة على الزبائن والعملاء السابقين.

٨ ـ احتمالات التصدير لدول أخرى.

ب ـ عوامل مرتبطة بالتكاليف: ومن أهمها:

١ ـ القرب من المواد الخام والمواد الأولية.

٢ ـ مدى توافر الموارد البشرية.

٣ ـ مستويات الأجور.

٤ ـ مدى توافر رؤوس الأموال.

٥ ـ مدى انخفاض تكاليف نقل المواد الخام والسلع الوسيطة.

٦ ـ التسهيلات الإنتاجية الأخرى.

جـ ـ الإجراءات الحمائية: ومن أهمها:

١ ـ التعريفة الجمركية.

٢ ـ نظام الحصص.

٣ ـ القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير.

د ـ عوامل مرتبطة بمناخ الاستثمار الأجنبي: ومن أهمها:

١ ـ الاتجاه العام حول مدى قبول الاستثمارات الأجنبية.

٢ ـ الاستقرار السياسي.

٣ ـ القيود المفروضة على ملكية الأجانب الكاملة لمشروعات الاستثمار .

٤ ـ إجراءات تحويل العملات الأجنبية والتعامل فيها .

٥ ـ مدى ثبات أسعار الصرف .

٦ ـ نظام الضرائب .

٧ ـ مدى التكيف مع بيئة الدولة المضيفة بصفة عامة .

هـ ـ عوامل مرتبطة بالحكومة : ومن أهمها :

١ ـ الحوافز المعطاة .

٢ ـ الامتيازات المقدمة .

٣ ـ التسهيلات الممنوحة .

و ـ عوامل أخرى : ومنها :

١ ـ الأرباح المتوقعة .

٢ ـ المبيعات المتوقعة .

٣ ـ الموقع الجغرافي .

٤ ـ مدى توافر الثروات الطبيعية .

٥ ـ القيود المفروضة على تحويل الأرباح ورؤوس الأموال للخارج .

٦ ـ إمكانية تجنب التهرب الضريبي .

٣٦٢ ـ نظرية الموقع المعدَّلة :

يعود الفضل في تقديم هذه النظرية إلى روبوك وسيموندرس S.H. Robook & K. Simmonds حيث اقترحا أن الأعمال والاستثمارات الدولية والأنشطة المرتبطة بهما تتأثر بثلاث مجموعات من العوامل هي[(١)] :

أ ـ مجموعة المتغيرات الشرطية .

ب ـ مجموعة المتغيرات الدافعة .

جـ ـ مجموعة المتغيرات الحاكمة أو الضابطة .

وهذه النظرية تتشابه مع نظرية الموقع السابقة ، إلا أنها تضيف بعض العوامل التي تؤثر على الاستثمارات الأجنبية . ويوضح الجدول رقم (١١) العوامل المختلفة لنظرية الموقع المعدلة .

(١) د. عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية : دراسات وبحوث ميدانية ، مرجع سبق ذكره ، ص٨٩ .

العوامل الشرطية	أمثلة
أ) خصائص المنتج / السلعة	نوع السلعة ، استخدامات السلعة ، درجة حداثة / جدة السلعة ، متطلبات الإنتاج للسلعة (الفنية والمالية والبشرية) خصائص العملية الإنتاجية . . الخ .
ب) الخصائص المميزة للدولة المضيفة	طلب السوق المحلي ، نمط توزيع الدخل ، مدى توافر الموارد البشرية والطبيعية ، مدى التقدم الحضاري (Tech-Cultural) خصائص البيئة الاقتصادية . . الخ .
جـ) العلاقات الدولية المضيفة مع الدول الأخرى	نظم العلاقات والاتصالات بين الدول المضيفة والدول الأخرى ، الاتفاقات الاقتصادية والسياسية التي على حركة أو انتقال رؤوس الأموال ، والمعلومات ، والبضائع ، والأفراد ، التجارة الدولية . . الخ .
العوامل الدافعة:	
أ) الخصائص المميزة للشركة	مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية أو التكنولوجية ، حجم الشركة .
ب) المركز التنافسي	المقدرة النسبية للشركة على المنافسة ومواجهة التهديدات والأخطار التجارية . . الخ .
العوامل الحاكمة:	
أ) الخصائص المميزة للدولة المضيفة .	القوانين واللوائح الإدارية ، ونظم الإدارة والتعين وسياسات الاستثمار ، والحوافز الخاصة بالاستثمارات الأجنبية . . الخ .
ب) الخصائص المميزة للدولة الأم .	القوانين واللوائح والسياسات الخاصة بتشجيع تصدير رؤوس الأموال والاستثمارات الأجنبية ، المنافسة ، ارتفاع تكاليف الإنتاج .
جـ) العوامل الدولية	الاتفاقيات المبرمة بين الدولة المضيفة والدولة الأم ، والمبادئ والمواثيق الدولية المرتبطة بالاستثمارات الأجنبية بصفة عامة .

الجدول رقم (١١) العوامل المختلفة لنظرية الموقع المعدلة

وقد انتقدت هذه النظرية من النقاط التالية :

١ ـ إن الكثير من محددات الاستثمار الأجنبي من واقع هذه النظرية قد أشارت إليها أو تناولتها النظريات السابق عرضها .

٢ ـ إن هذه النظرية قدمت العديد من العوامل التي قد تعوق أو تدفع الشركات متعـددة الجنسيات إلى القيام بالمشروعات الاستثمارية أو ممارسة أنشطة إنتاجية وتسويقية في الدول المضيفة .

٣ ـ تتميز هذه النظرية عن غيرها من النظريات السابقة بإشارتها إلى العوامل الدافعة للاستثمارات الأجنبية التي ترجع إلى الدولة الأم مثل الضمانات والحوافز التي تقدمها الحكومة / الحكومات الأم لتشجيع شركاتها الوطنية المحلية لإقامة مشروعات استثمارية أو ممارسة أنشطة إنتاجية وتسويقية خارج حدودها أو العوامل البيئية الأخرى مثل زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية بالدولة الأم أو زيادة نفوذ اتحادات العمال والنقابات وارتفاع تكاليف العمالة... الخ .

الباب الثالث عشر
النظريات النقدية

الفصل الرابع والأربعون
نظريات النقود

تقسم نظريات النقود إلى الأنواع التالية :

٣٦٤ ـ نظرية العرض والطلب على النقود Supply and Demand Theory :

يتمثل عرض النقود في الأنواع التالية[1] :

أ ـ أوراق البنكنوت :

أي النقود القانونية التي يصدرها المصرف المركزي بأمر من الحكومة .

ب ـ النقود المساعدة :

أي أجزاء الوحدات النقدية . وهي تصدرها الحكومة أيضاً ، إضافة إلى نوع آخر هو المسكوكات الرمزية .

جـ ـ النقود المصرفية :

أي نقود الودائع المتمثلة بالقيود في حسابات واعتمادات زبائن المصرف .

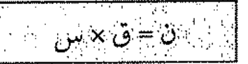
وهنا لابد من التمييز بين حالتين باعتبار أن حجم العرض من النقود يتغير من فترة إلى أخرى :

أ ـ عرض النقود في لحظة معينة .

ب ـ عرض النقود خلال فترة من الزمن .

فعرض النقود في لحظة معينة هو قابلية استعمال الأنواع الثلاثة من النقود المعروضة ، أي جاهزية هذه النقود للاستعمال بوضعها تحت تصرف المجتمع في تلك اللحظة ، لأنها تمثل قمة السيولة . ومع ذلك يجب أن نأخذ بعين الاعتبار مسألة عرض النقود خلال فترة زمنية معينة .

ويتحدد عرض النقود بالمعادلة التالية :



ن = ق × س

---

(١) د. سليمان بوذياب : اقتصاديات النقود والبنوك ، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع ، بيروت ١٩٩٦ ، ص ١٨٨ .

حيث أن :

ن : عرض النقود خلال فترة زمنية معينة .

ق : متوسط كمية النقود المعروضة للتداول .

س : متوسط عدد مرات انتقال الوحدات من يد إلى أخرى .

وفي الجهة الأخرى ، فإن الطلب على النقود لا يخرج عن القاعدة المعروفة للطلب على السلعة أو الخدمة . فالفكر الكلاسيكي لا يعترف إلا بوظيفة واحدة للنقود هي تسوية المبادلات . وهؤلاء لا يقرون إلا بوجود ما يسمى بالاكتناز أو الادخار ، وهم لا يعترفون للنقود بوظيفة مخزن للقيمة ، لأن كل ما يدخر يستثمر في النهاية . وهذا يعني أن الادخار يعادل الاستثمار ، وبالتالي فإن النقود لا تطلب لذاتها ، وإنما الإجراء تسهيل عمليات التبادل .

إن العرض الكلي يخلق الطلب الكلي المساوي له ، وإن السلع تتبادل مع السلع . وأن النقود ليست سوى ستاراً يخفي الظاهر دون أن يغير من حقائق الأشياء .

النظرية الكمية للنقود Quantity Theory of Money:

وتقسم إلى الأنواع التالية :

٣٦٥ ـ نظرية بودان Bodin's Theory :

يقول بودان : أن قيمة النقود تتغير في اتجاه تغيرات كمية النقود . وقد لاحظ أن ارتفاع أسعار الفائدة بشكل عام في القرن السادس عشر ، وزيادة عرض الفضة يترتب عليه زيادة كمية النقود[١] .

لقد كان أساس التفكير في نظرية بودان وضع علاقة تربط بين كمية النقود وكمية السلع أي أن :

كمية النقود = كمية السلع × متوسط أسعار السلع والخدمات .

وتفسر هذه العلاقة كالتالي :

إن أي تغير في كمية النقود مع فرض بقاء كمية السلع والخدمات ثابتة يؤدي إلى تغيرات نسبية في مستوى الأسعار ، وهذا التفسير إنما يعود إلى زمن بعيد . ويعتقد بأن الرومان هم من فسروه للمرة الأولى . ومن الكتّاب الآخرين الذين بحثوا في هذه النظرية :

أ ـ جون لوك John Locke

(١) د . مجدي شهاب : الاقتصاد النقدي ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٠ ، ص ٤٤ .

ب ـ دافيد هيوم David Hume

جـ ـ جون ستيوارت ميل John Stewart Mill

فجون ستيوارت ميل يقول في هذه النظرية :

«لو ظلت الأشياء الأخرى على حالها، لاختلفت قيمة النقود اختلافاً عكسياً مع كميتها. إذ تنخفض قيمة النقود كلما زادت كميتها وترتفع قيمة النقود كلما قلت كميتها».

وعلى هذا تتوقف قيمة النقود على كميتها. ولعل هذا هو الأساس في النظر لكمية للنقود.

٣٦٦ ـ نظرية فيشر Fisher's Theory :

جاء أوضح عرض للنظرية الكمية على يد الاقتصادي أرفنج فيشر Irving Fisher في كتابه القوة الشرائية للنقود The Purchasing Power of Money الذي نشر في عام ١٩١١. فقد أراد فيشر شرح العلاقة بين الكمية الكلية للنقود (M) أي العرض النقدي، والكمية الكلية للإنفاق على السلع والخدمات المنتجة في الاقتصاد أي (PY) حيث أن[1] :

P : المستوى العام للأسعار

Y : الدخل الحقيقي الكلي.

إن الإنفاق الكلي (PY) يمكن النظر إليه على أنه الدخل النقدي الكلي في الاقتصاد القومي، أو يمكن النظر إليه على أنه القيمة النقدية للناتج القومي الإجمالي. والمتغير الذي يربط بين (M) و(PY) يسمى سرعة دوران النقود ويرمز لها بالرمز (V) أي أن :

$$V = \frac{PY}{M}$$

وتعرَّف سرعة دوران النقود بأنها : متوسط عدد المرات التي تنفق خلالها وحدة النقد في شراء الكمية الكلية من السلع والخدمات المنتجة في الاقتصاد في فترة زمنية معينة، وهي السنة.

فإذا ضربنا طرفي المعادلة بـ M فإننا نحصل على معادلة التبادل :

$$MV = PY$$

أي أن كمية النقود مضروبة في متوسط عدد المرات التي تنفق خلالها وحدة النقد في سنة معينة، والتي يجب أن تعادل الدخل النقدي، أي الكمية النقدية الكلية المنفقة على السلع والخدمات في تلك السنة. ويرى فيشر أن سرعة الدوران تتحدد عن طريق المؤسسات العاملة

---

(١) د. عبد النعيم مبارك، د. أحمد الناقة : النقود والبنوك، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ١٩٩٥، ص٢٤٥.

في الاقتصاد، والتي تؤثر على الطريقة التي ينظم بها الأفراد معاملاتهم. فلو كان الأفراد يستخدمون حسابات الائتمان Charge Accounts أو بطاقات الاعتماد Credit Cards لإتمام معاملاتهم، ومن ثم يستخدمون مقادير أقل من النقود عند قيامهم بالشراء، فإن مقدار النقود المطلوبة لإتمام المعاملات المتولدة عن الدخل سيكون أقل أي أن: سرعة دوران النقود تزيد وفقاً للمعادلة التالية:

$$V = \frac{PY}{M}$$

ومن ناحية أخرى لو كان الدفع نقداً أو بشيكات من الودائع تحت الطلب مريحاً للأفراد عند قيامهم بمشترياتهم، فإن كمية أكبر من النقود ستستخدم في القيام بالمعاملات المتولدة عند نفس مستوى الدخل النقدي، ومن ثم تنخفض سرعة الدوران أي أن:

$$V = \frac{PY}{M}$$

وبما أن PY مقدار ثابت فإن زيادة M تعني انخفاض (V). وفي رأي فيشر أن العوامل المؤسسية في الاقتصاد والمؤثرة على سرعة الدوران بطيئة التغير عبر الزمن. ومن ثم يمكن اعتبار أن سرعة الدوران ثابتة تقريباً في الأجل القصير. هذا وأن العوامل التي تؤثر على كمية المبادلات الجارية في فترة زمنية معينة هي(١):

أ ـ الموارد البشرية والطبيعية للدولة المعنية.

ب ـ المستوى التكنولوجي والإداري للإنتاج.

جـ ـ تشغيل عوامل الإنتاج ومستواه.

د ـ درجة التخصص وبنية قطاع الأعمال ودرجة التكامل الاقتصادي.

هـ ـ عدد المرات التي تنتج فيها السلع والخدمات وتتبادل بالنقود خلال فترة زمنية معينة.

و ـ حجم المخزون من السلع والأوراق المالية.

ز ـ حصة عمليات المقايضة في مجمل عمليات المبادلات في اقتصاد معين خلال فترة زمنية معينة.

أما العوامل التي تؤثر على سرعة الدوران فهي(٢):

١ ـ العلاقة الوثيقة بين سرعة دوران النقود وعدد المؤسسات المصرفية في بلد ما، وانتشارها.

٢ ـ حجم الائتمان وشموله.

٣ ـ توافق استلام الدخول وإنفاقها.

---

(١) د. خالد رعد: النظريات النقدية، منشورات جامعة دمشق، المعهد العالي للعلوم السياسية، ١٩٨٦، ص١٢١.

(٢) د. خالد رعد: النظريات النقدية، مرجع سبق ذكره، ص١٢٢.

٤ ـ درجة انتظام مواعيد تسلم الدخول واستقرارها .

٥ ـ درجة الاستقرار الجغرافي للسكان .

٦ ـ الادخار والاكتناز نتيجة تزايد الدخول .

إن أهم خطأ وقع به فيشر أنه اعتبر سرعة دوران النقود ليست ثابتة ، وهي تختلف بين فترة الرواج وفترة الكساد كما أن هذه السرعة لا تكون في نفس الوتيرة أثناء فترة رواج معينة تحت تأثير العوامل النفسية . وكذلك بالنسبة لتغير حجم النقود المتداولة الملموسة وغير الملموسة ، فإن الترابط بين الاثنين ليس طردياً في كل مرة(١) .

٣٦٧ ـ نظرية كمبردج Cambridge Theory :

تطلق هذه النظرية على الأفكار التي نادى بها جماعة من الاقتصاديين الإنكليز دعيت باسم جماعة كمبردج Cambridge Group وهم :

أ ـ ألفريد مارشال Alfred Marshall

ب ـ آرثر سيسيل بيجو Arther Cecil Pigou

جـ ـ جون ماينارد كينز John Maynard Keynes

ومن الضروري أن نشير إلى أن هؤلاء الاقتصاديين لم ينكروا معادلة فيشر . ولكنهم قدموا تفسيراً آخر لعناصر النقود يمكن أن يعكس ضوءاً أكبر على العوامل التي تقدر قيمة النقود . وقد توصلوا إلى المعادلة التالية :

$$Md = K\,(PY)$$

وهذه المعادلة تشير إلى مقدار النقود التي يرغب الأفراد بحيازتها في ظل ظروف معينة ، بدلاً من دراسة الطلب على النقود بالنظر فقط إلى مستوى المبادلات والمؤسسات التي تؤثر في الطريقة التي يؤدي بها الأفراد المعاملات كمحددات أساسية لهذا الطلب . كما أنها تشير لضرورة السماح للأفراد ببعض المرونة في قرارهم الخاص بحيازة النقود ، فالأفراد ليسوا مقيدين بقيود مؤسسية كاستخدام بطاقات الائتمان مثلاً لإتمام مشترياتهم . ولم تتضمن هذه النظرية آثار تغير أسعار الفائدة على الطلب على النقود . ومن خصائص النقود وفقاً لهذه النظرية ما يلي(٢) :

أ ـ إن النقود كوسيلة للتبادل ، تمكن الأفراد من استخدامها لتنفيذ معاملاتهم .

ب ـ إن النقود مخزون للثروة ، وإن مستوى الثروة التي يمتلكها الفرد تؤثر على الطلب على النقود .

---

(١) د . سلمان بوذياب : اقتصاديات النقود والبنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٩ .

(٢) د . عبد المنعم مبارك ، د . أحمد الناقة : النقود والبنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٥١ .

وتقول النظرية أن الطلب على النقود يتناسب طرداً مع الدخل النقدي وفقاً للمعادلة السابقة. حيث أن:

K: هي ثابت التناسب

ومن خلال المعادلة يتضح أن النظرية توافق على أن سعر الفائدة لا يلعب دوراً في التأثير على الطلب النقدي. وهذه النقطة لا تزال مضللة حتى الوقت الحاضر. وبالرغم من اعتبار (K) مقدار ثابت، إلا أن هذه النظرية سمحت للأفراد أن يختاروا كمية النقود التي يرغبون في حيازتها، مما يدل أن الثابت (K) هو متغير، لأن القرارات الخاصة باستخدام النقود لتخزين الثروة تعتمد على العوائد المتوقعة من وراء الأصول الأخرى التي تستخدم كمخزون للثروة. فلو تغير خصائص الأصول الأخرى فإن كمية النقود التي تستخدم لتخزين الثروة. ومن ثم K قد تتغير أيضاً.

إن من أهم العوامل التي تؤثر على سرعة دوران النقود في المدى الطويل هي[1]:

أ - درجة تطور النظام المصرفي والائتماني.

ب - عادات ونظام تسوية المدفوعات في المجتمع.

جـ - درجة تركز السكان والانتقال الجغرافي لهم.

وقد انتقدت هذه النظرية من خلال[2]:

أ - لا يمكن تصور حالة التشغيل الكامل لجميع عناصر الإنتاج في المجتمع خلال فترة زمنية قصيرة، بل لابد من وجود طاقات معطلة وبذلك فإن زيادة كمية النقود يعني زيادة القوة الشرائية للمجتمع وانتعاش الطلب الكلي. وبذلك فإن المشروعات تحاول زيادة إنتاجها بهدف الاستفادة من انتعاش الطلب، وذلك عن طريق تشغيل الطاقات المعطلة وزيادة كمية الإنتاج بدلاً من ارتفاع مستوى الأسعار، وبذلك فإن افتراض ثبات الناتج القومي الحقيقي لا يمكن قبوله بل يتغير أيضاً بتغير الفترة الزمنية.

ب - إن نسبة الرصيد النقدي تتأثر بالتغيرات الحاصلة في كمية النقود. وإن النقود لا تطلب لغرض التبادلات الاقتصادية فقط بل تطلب كمخزون ومستودع للقيم والثروة. وأن هناك علاقة عكسية بين التفضيل النقدي وسعر الفائدة الذي يرتبط بعلاقة تأثيرية بكمية النقود.

---

(١) د. رضوان العمار: النقود والمصارف، منشورات جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ١٩٩٥، ص ٧٩.

(٢) د. عقيل جاسم عبدالله: النقود والمصارف، الجامعة المفتوحة، طرابلس ١٩٩٤، ص ٩٤.

٣٦٨ ـ نظرية بيجو Pigou Theory :

يقول بيجو ، إن مسؤوليات الأفراد لا تلغي بعضها البعض ، فالنتيجة هي دفع الرصيد نقداً ، أو دفع الأرصدة بالنقود وهذا الأمر ينشأ طلباً على النقود لأداء أو تسديد المسؤوليات أو التعهد بهذا الطلب . وهذا الطلب يمكن قياسه من خلال المعادلة التالية[1] :

$$\frac{١}{م} = \frac{د . ل}{ن}$$

حيث أن :

د : الدخل القومي الحقيقي (الإنتاج القومي)

ل : نسبة السيولة النقدية التي يحتفظ بها الأفراد إلى دخلهم

ن : كمية النقود خلال فترة زمنية معينة .

م : المستوى العام للأسعار

وتفسر المعادلة التناسب الطردي للقوة الشرائية مع كل من الدخل القومي الحقيقي (د) ونسبة احتفاظ الأفراد بالنقود . وبما أن الأفراد يحتفظون بودائع لدى المصارف التجارية ، إلى جانب احتفاظهم بالنقود السائلة . وبفرض أن متوسط ما يحتفظ به الفرد من نقود سائلة هو (ع) فإن الرصيد لدى المصرف يساوي (١ـ ع) . وهكذا فإن المصارف التجارية ملزمة بحكم القانون أن تحتفظ بنسبة معينة من ودائعها لدى المصرف المركزي (الاحتياطي القانوني) ، وبفرض أنها (ح) فإن :

$$\text{الطلب المشتق على النقود} = \frac{د . ل}{ن} [ع + ح (١ - ع)]$$

وبإضافة النقود المصرفية (نَ) إلى النقود القانونية (ن) فإن كمية النقود تصبح (ن + نَ) ، وتصبح معادلة بيجو كالتالي :

$$\frac{١}{م} = \frac{د . ل}{ن + نَ}$$

أي أن م (د ل) = ن + نَ ومنه فإن

$$م\ د = \frac{ن + نَ}{ل}$$

(١) د . صالح الأمين الأرباح : اقتصاديات النقود والمصارف ، جامعة الجبل الغربي ، كلية المحاسبة ، غريان ١٩٩١ ، ص ١٥٠ .

نستنتج من هذه المعادلة أنه إذا ظلت نسبة التفضيل النقدي (ل) وحجم الدخل القومي الحقيقي ثابتة، فإن التغير في كمية النقود يؤدي إلى تغير في المستوى العام للأسعار (م) بنفس النسبة وفي نفس الاتجاه. والنتائج التي يمكن الحصول عليها من هذه النظرية هي[1]:

أ- على فرض بقاء الأشياء الأخرى ثابتة إذا زاد الدخل الكلي الحقيقي، أي (د) تزداد تبعاً لزيادة قيمة النقود مقدمة بالسلع أي $\frac{١}{م}$، ويزيد الدخل الحقيقي بناءً على استثمار موارد جديدة، وزيادة الكفاية الإنتاجية للفرد.

ب- تتوقف نسبة ما يحتفظ به الأفراد من دخل على شكل سائل أي (ل)، وذلك على مدى ما تتعرض له النقود من أخطار، فتميل هذه النسبة إلى الانخفاض إذا كان هناك توقع بانخفاض الأسعار أو إذا كانت الدخول تحصل بطريقة منتظمة، أو أن يكون الانفاق متفقاً مع الحصول على الدخل، وتميل (ل) إلى الزيادة في الظروف العكسية، أي أن $\frac{١}{م}$ تتناسب تناسباً طردياً مع ل.

جـ- هناك علاقة وثيقة بين (ل) و(د) فقد تزيد (ل) وتنقص (د) بمقدار كاف يلغي أثر الزيادة (ل) بحيث تظل النتيجة ثابتة. والعكس صحيح، لذلك لابد من النظر في الأثر الكلي الخاص بكل من د و ل عند تقرير الأثر النهائي على كمية النقود (ن) وبالتالي على $\frac{١}{م}$.

د- تنطلق المعادلة من افتراض عدم قدرة الأفراد على التحكم في الظروف (د) ومن قدرتهم على التحكم في (ل) لأنها يمكن أن تستجيب لحرية الأفراد في الإختيار.

٣٦٩ - نظرية فايزر Friedrich Von Wieser :

لاحظ فايزر أن قيمة النقود بالنسبة لأي فرد تتحدد كقيمة أي مال اقتصادي آخر، بالمنفعة الحدية التي تعود على الفرد من استعمالها، أي منفعة الوحدة الأخيرة التي توجد تحت تصرفه، والتي تتحدد بالعلاقة بين مقدار دخله النقدي ومدى حدة حاجاته. فكلما كان الدخل النقدي للفرد كبيراً كلما تضاءلت المنفعة التي تتأتى من آخر وحدة منه، مما يترتب عليه أن يكون تقدير الفرد للوحدة النقدية ضئيلاً، بحيث يكون مستعداً لدفع عدد كبير من الوحدات النقدية كسعر لكل سلعة. أي يكون مستعداً لتقبل أسعار مرتفعة[2]، وقد اعتمد فايزر في تفسير ذلك على المعادلة التالية:

---

(١) د. مجدي شهاب: الاقتصاد النقدي، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.

(٢) د. كمال شرف: النقود والمصارف، الجزء النظري، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٦، ١٩٩٣، ص ١٦٩.

د = ك × م

حيث أن :

د : الدخل النقدي الكلي

ك : كمية السلع

م : المستوى العام للأسعار

فإذا كانت (ك) ثابتة ، فإن تغير (د) يؤدي إلى التغير في (م) بنفس النسبة .

ويفترض فايزر أن الدخول تنشأ من مصدرين مختلفين هما[1] :

أ - دخول ناتجة عن الإنتاج ، أي إنتاج السلع وبيعها حيث يوزع ثمنها ما بين تكاليف التصنيع ودخول العمال الموظفين ، وأرباح المستثمرين ، وفوائد رؤوس الأموال .

ب - دخول ناتجة من العدم ، عندما تقوم الدولة بتوزيع رواتب موظفيها ومستخدميها والفوائد المستحقة عليها ، مستخدمة أوراق نقدية تأخذها من مصرف الإصدار . وهي بذلك توزع كتلة دخول جديدة تضاف إلى تلك المتولدة عن عملية الإنتاج .

وقد توصلت هذه النظرية إلى النتائج التالية[2] :

١ - إن جميع التغيرات في كمية النقود التي لا تنشأ عن تغير في الدخل العام لا تؤثر على مستوى الأسعار . فمن الممكن أن يعيد الأفراد توظيف أموال تلقوها من الدولة سداداً لغرض عام ، اقترضته الدولة منهم ، وأن لا يصرفوها في تشديد وتيرة الطلب على السلع والمواد ، أو أن يعمد هؤلاء إلى تسديد قروض مستحقة عليهم للمصارف أو يدخروها . وبذلك فإن هذه الأموال إذا لم تؤد لزيادة الطلب على السلع والخدمات فلن يكون هناك مبرر لارتفاع الأسعار .

٢ - إن كل تغير يطرأ على كمية النقد ويسبب تغيراً في مجموع الدخل يؤدي إلى تغير في المستوى العام للأسعار .

٣ - إن كل عامل غير نقدي يؤدي إلى التغير في الدخل العام يؤدي حتماً إلى تغير في المستوى العام للأسعار . فتغير أسعار القطع باتجاه الارتفاع يؤدي لزيادة دخول من يملكون هذه العملات ، أو من يملكون سلع أجنبية ، أو من يملكون سلع وطنية في بلاد أجنبية . ووفقاً لما تقوله النظرية ، فإن متوسط الأسعار العام يرتفع ضمن المعادلة السابقة بسبب ثبات كمية الإنتاج من جهة ، وبسبب ارتفاع الدخل العام التي تؤدي إلى ارتفاع المستوى العام للأسعار .

---

(١) د. خالد رعد : النظريات النقدية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤١ .

(٢) د. خالد رعد : النظريات النقدية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٢ .

٣٧٠ ـ نظرية أفتاليون Albert Aftalion Theory :

تقوم هذه النظرية على عاملين أساسيين في تقدير قيمة النقد هما[١] :

أ ـ العامل الكمي Quantitative Factor :

وهو مقدار الدخل الذي أشارت إليه نظرية فايزر .

ب ـ عامل نفسي Psychological Factor :

وهو توقعات صاحب الدخل حول حركة تغيرات الأسعار في المستقبل .

لقد اعتمد أفتاليون في تقدير قيمة النقود على دراسة منحنى العرض والطلب . فقد بين أن كل فرد يأتي إلى السوق ، وله تقدير خاص عن وحدة النقد . وهذا التقدير يؤثر على طلب الفرد للسلع . ويمكن تصور منحنى يمثل تقدير كل فرد لوحدة النقد عند كل مستوى من الأسعار . كما يمكن إضافة جميع المنحنيات الفردية لكي نحصل على منحنى كلي يمثل تقدير المجتمع كله لوحدة النقد . ويمثل هذا المنحنى الطلب الكلي على السلع . وهذا المنحنى يقابل منحنى آخر يمثل تقدير البائعين في مجموعهم لسلعهم والأسعار التي يكونوا مستعدين لأن يبيعوا بها تلك السلع . ومن خلال تقاطع هذين المنحنيين ينتج لدينا المستوى العام للأسعار[٢] .

ويبدو واضحاً أن هذه النظرية قد ربطت بين نظرية قيمة النقد بالنظرية العامة التي جاءت بها المدرسة النمساوية لقيمة الأموال بصورة عامة ، وأعطت في الوقت نفسه تفسيراً مقبولاً للأحداث النقدية في ألمانيا عام ١٩٢٣ . فالتغيرات السريعة في حركات الأسعار في تلك الفترة لا يمكن أن تعزى إلى تغير الدخول . كما لا يمكن أن تحدث زيادة الدخول زيادة مقابلة في الأسعار بسرعة كهذه .

إن ما جرى هو أن الأسعار ارتفعت في كل مرة رأى فيها الأفراد سعر المارك الألماني يهبط بالنسبة لأسعار القطع الأجنبي . ففي نهاية عام ١٩٢٣ كانت الأسعار ترتفع ، لا من يوم إلى آخر ، ولكن من ساعة إلى أخرى . هذا وإن ارتفاع الأسعار لا يمكن أن يفسر في هذه الحالة بتغير الدخول . إذ لا يتيسر لها أن تتغير خلال فترة قصيرة كيوم أو ساعة ، ولكن الأسعار كانت تتغير نتيجة لتغير التوقعات . وقد كان الأفراد يتوقعون حدوث ارتفاع مستقبلي في الأسعار ، فكانوا يندفعون على شراء السلع قبل أن يرتفع سعرها في المستقبل . فتؤدي إلى زيادة الطلب إلى ارتفاع أسعار السلع ، وإلى انخفاض قيمة النقود[٣] .

---

(١) د. خالد رعد : النظريات النقدية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٦ .

(٢) د. كمال شرف : النقود والمصارف ، مرجع سبق ذكره ، ص١٧٢ .

(٣) د. خالد رعد : النظريات النقدية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٧ .

لا تعني فكرة أفتاليون حول تغير الأسعار دون تغير الدخل إنكاراً لنظرية فايزر. بل يرى أن ما يحصل عليه الأفراد لقاء عملهم أو رؤوس أموالهم يبقى دوماً ثابتاً، إلا أن الظروف النفسية وتوقعات الأفراد حول ارتفاع الأسعار المستقبلي يجعلهم يشترون كميات أكبر من السلع، أما عن طريق إنقاص القسم المخصص من دخولهم للادخار، أو عن طريق إنقاص ادخارهم المقتطع من دخولهم سابقاً، وإما عن طريق الاقتراض، وبالوقت نفسه فان اشتداد وتيرة الطلب على هذه السلع دون زيادة عرضها سيؤدي حتماً إلى ارتفاع الأسعار[1].

٣٧١ ـ **نظرية ويكسل Knut Wickesll Theory :**

إن نقطة البدء في نظرية قيمة النقود عند ويسكل هي محاولة تطبيق المبادئ العامة في نظرية القيمة، أي مبادئ العرض والطلب على مستوى الأسعار بعد أن كان هذا التطبيق مقتصراً على نظرية الأسعار الفردية، بذلك كان لابد له من أن يقوم بتحديد ما يلي:

أ ـ الشروط أو الظروف التي يبقى فيها مستوى الأسعار ثابتاً.

ب ـ أسباب تغير الطلب الكلي للسلع بالنسبة لعرضها الكلي بحيث يتغير مستوى الأسعار أو قيمة النقود.

ولدراسة ذلك قسم ويكسل تحليله إلى قسمين هما[2]:

أ ـ ما يحدث في ظل نظام اقتصادي عيني لا تدخل النقود فيه.

ب ـ ما يمكن أن يحدث عند إدخال النقود في التحليل. فبحث العوامل التي تؤدي لتغير الكمية النقدية، وكيفية تأثير هذا التغير على مستوى الأسعار وقيمة النقود. ويقول أن سعر الفائدة في النظام العيني يتميز بالخصائص التالية[3]:

١ ـ إنه يحقق التوازن بين الادخار والاستثمار.

٢ ـ إنه يميل للتساوي مع الإنتاجية المادية الحدية للاستثمارات، لأنه إذا كان أقل فإن ربح المنظمين للاستثمارات يكون كبيراً، وبالتالي يقبلون على طلب كميات إضافية من الادخار لتنفيذ استثمارات أخرى.

٣ ـ إنه يحقق في حالة التوازن ثبات مستوى الأسعار، لأنه يحقق المساواة بين كمية العرض الكلي للسلع وكمية الطلب عليها. فلا يوجد سبب لتقلب مستوى الأسعار العام.

ولقد توصل ويكسل إلى وجود نوعين لسعر الفائدة هما:

أ ـ سعر الفائدة النقدي.

---

(١) د. خالد رعد: النظريات النقدية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٨.

(٢) د. كمال شرف: النقود والمصارف، مرجع سبق ذكره، ص ١٨١.

(٣) د. كمال شرف: النقود والمصارف، مرجع سبق ذكره، ص١٨٢.

ب ـ سعر الفائدة الطبيعي (سعر الفائدة العيني).

فإذا كان سعر الفائدة النقدي أقل من سعرها الطبيعي ارتفع مستوى الأسعار ارتفاعاً تراكمياً، وانخفضت قيمة النقود، وإذا كان سعر الفائدة النقدي أكبرمن سعرها الطبيعي انخفض مستوى الأسعار انخفاضاً تراكمياً وارتفعت قيمة النقود.

إن من أهم المزايا التي وصفت بها هذه النظرية ما يلي[1]:

أ ـ ربط النظرية النقدية بنظرية القيمة، وتطبيق تحليل تغيرات المستوى العام للأسعار، ومبادئ العرض والطلب على نظرية الأسعار الفردية للأسعار.

ب ـ الربط بين المستوى العام للأسعار والادخار والاستثمار.

جـ ـ إطلاق فكرة الحركة التراكمية التي تشبه فترة الرخاء الدوري في حالة الارتفاع والركود الدوري في حالة الانخفاض.

د ـ التحليل الديناميكي للتغيرات التي تحدث في كل فترة من الفترات.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي:

أ ـ إن فكرة سعر الفائدة العيني فكرة مجردة بعيدة عن العالم الحقيقي لوجود النقود فيه وتعامله فيها.

ب ـ عدم الاهتمام بدراسة تغيرات الاستهلاك.

جـ ـ عدم القيام بتحليل تغيرات مستوى الدخل القومي والتشغيل ومن ثم إقامة نظرية عامة لتحديد الدخل القومي.

٣٧٢ ـ نظرية كينز : John Maynard Keynes Theory :

يطلق على هذه النظرية اسم النظرية النقدية الحديثة، وترتبط بالمساهمة التي قدمها جون مايناردكينز في المسألة النقدية في كتابه النظرية العامة The General Theory، وبرغم ذلك فلم تعد هذه النظرية حديثة بل أصبح ينظر إليها على أنها أضيق بكثير مما كان يعتقده كينز، نتيجة تزايد حدة الخلاف بين كينز والكلاسيك. إذ أن معظم الخلاف في التحليل الكينزي والتحليل الكلاسيكي هو خلاف في المسببات وليس في النتائج[2].

وتهتم نظرية كينز بدراسة تأثير الطلب وعرض النقود على الدخل القومي والناتج القومي، ومعرفة العوامل التي تحدد الدخل القومي، ودراسة تغيرات حقيقية ونقدية. أي أن هذه النظرية تحاول شرح آثار النقود على الدخل والتوظف والنقود. ويقول كينز أن المستوى

---

(١) د. كمال شرف: النقود والمصارف، مرجع سبق ذكره، ص١٨٩.

(٢) د. عبد النعيم محمد مبارك: النقود والصيرفة والسياسات النقدية، الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٥، ص٢٦٣.

العام للأسعار يتوقف على تفاعل العوامل المتصلة بالعرض الكلي والطلب الكلي. ويرى كينز أن مستوى التشغيل والإنتاج يتوقف على الطلب الكلي على السلع والخدمات. وبما أن الطلب الكلي يمثل الإنفاق الكلي، فإن تغير هذا الإنفاق يؤدي لتغير مستوى الدخل القومي مما ينتج عنه تغير في مستوى الأسعار، وهذا ما يسمى بنموذج محددات الدخل.

لقد اعتبر كينز أن الطلب الفعلي هو المتغير المستقل، أما التشغيل والدخل فهما متغيرين تابعين. لذلك فإن دراسة العوامل التي تحدد طلب الاستهلاك وطلب الاستثمار مهمة لأنها تؤثر في الطلب الفعلي.

وتقوم هذه النظرية على الأفكار التالية[1]:

أ. تابع الاستهلاك:

افترض كينز أن الاستهلاك يتوقف على حجم الدخل ومجموعة من العوامل الشخصية والموضوعية. وعلى هذا فإن الميل للاستهلاك هو العلاقة بين الدخل والاستهلاك. وهذا الميل يعتمد على نوعين من العوامل:

أ ـ العوامل النفسية: وهي:

أ ـ الرغبة في تحقيق أحوال أفضل في المستقبل عن طريق التضحية بالاستهلاك إلاّ في مقابل تكوين مدخرات يمكن استخدامها لتوفير حياة أفضل في المستقبل ولاستعمالها ضد الأحداث الطارئة.

ب ـ الرغبة في التمتع بالاستقلال في السلطة يحفزه على التقليل من النفقات العاجلة لاستخدامها في المستقبل.

جـ ـ العمل على تكوين ثروة نقدية تستخدم من أجل المضاربة في الأوراق المالية كلما سنحت الفرصة.

د ـ البخل والتقتير كعادة.

هـ ـ الرغبة في ترك ثروة من بعد وفاته لأطفاله.

ب ـ عوامل موضوعية:

أ ـ مدى استقرار مستوى الأسعار.

ب ـ التغيرات في سياسة الضرائب وحجم الاحتياطيات لدى الشركات وما يصحبها من تغيّرات في توزيع الدخل.

جـ ـ التغيّر في سعر الفائدة.

---

(١) د. صالح الأمين الأرباح: النقود والمصارف، مرجع سبق ذكره، ص١٥٥ ـ ١٥٨.

د ـ التغيّر في التوقعات.

هـ ـ التغيرات في أذواق المستهلكين.

يرى كينز أنه كلما كان الدخل منخفضاً كان الميل للاستهلاك كبيراً، لأن الجزء الأكبر من الدخل سيوجه للاستهلاك. كما يرى أنه كلما زاد الدخل زاد الاستهلاك ولكن بنسبة أقل من الزيادة في الدخل. وإذا انخفض الدخل انخفض الاستهلاك ولكن بقدر أقل من انخفاض الدخل، وهذا يعود إلى عوامل نفسية تدفع الأفراد إلى التصرف بطريقة معينة.

أما الميل الحدي للاستهلاك هو نسبة الزيادة في الاستهلاك إلى الزيادة في الدخل.

وبما أن الاستهلاك يزداد بنسبة متناقصة مع كل زيادة في الدخل، فإن هذا سينتج عنه تزايد الفجوة بين مستوى الاستهلاك ومستوى الدخل.

وبما أن الدخل = الاستهلاك + الاستثمار.

فإنه للمحافظة على مستوى الدخل نحتاج إلى مستوى معين من الاستثمار يتلاءم والمستوى المرغوب من الدخل.

ب ـ الاستثمار:

يرى كينز أن معدّل الإنفاق على السلع الاستثمارية يتحدد بعاملين هما الكفاية الحدّية لرأس المال وسعر الفائدة.

١ ـ الكفاية الحدية لرأس المال:

تعرف الكفاية الحدية لرأس المال بأنها نسبة العائد المتوقع من الاستثمار في أصل من الأصول إلى ثمن عرضه أو تكلفة إحلاله. وبعبارة أخرى يعرِّفها كينز بأنها تعادل سعر الخصم الذي يجعل القيمة الحالية للعائدات السنوية المتوقعة من الاستثمار في أصل من الأصول مساوية لتكلفة إحلاله.

بمعنى أن تكلفة إحلال الآلة تساوي القيمة الحالية للعائدات المتوقعة في السنة الأولى + القيمة الحالية للعائدات المتوقعة في السنة الثانية وهكذا طيلة عمر الآلة. ومن المعادلة الأخيرة يتضح أن الكفاية الحدية لرأس المال تتحدد بتكلفة الإحلال من ناحية، وبالعائدات المنتظرة من ناحية أخرى، فإذا كانت تكلفة إحلال الآلة ثابتة فإن الكفاية الحدية لرأس المال تتغير في نفس اتجاه العائدات المتوقعة، وإذا كانت الأخيرة ثابتة فإن التغيّر في الكفاية الحدّية لرأس المال يسير عكس اتجاه التغير في تكلفة الإحلال.

٢ ـ سعر الفائدة :

يعد سعر الفائدة طبقاً للنظرية الكلاسيكية أنه مقابل الإنتظار ، أي أنه مكافأة عن التضحية باستهلاك حاضر مقابل استهلاك آجل . بمعنى أن المقترضين يفضلون دفع فائدة للحصول على حق استخدام النقود في الوقت الحاضر . وفي المقابل يفضل المقرضون الحصول على فائدة لتأجيل استخدام النقود إلى تاريخ لاحق . وسعر التعادل لسعر الفائدة هو الذي يتحقق عند توازن الأرصدة القابلة للإقراض مع الطلب على القروض أي يتحدد بالتعادل بين الادخار والاستثمار .

أما الفائدة طبقاً لما أورده كينز في النظرية النقدية فتختلف عما ذكره الكلاسيك في هذا الصدد ، حيث اعتبر كينز أن مستوى الدخل القومي يلعب دوراً أساسياً في تحديد عرض النقود القابلة للإقراض ، وأن سعر الفائدة يؤثر فيما يخصصه الأفراد من أصول في شكل نقدية وما يقررون الاحتفاظ به في شكل أصول أخرى . ويتحدّد سعر الفائدة بتوازن الطلب على النقود للاحتفاظ بها وعرض النقود كما تحدده السلطات النقدية . أي أن كينز اعتبر سعر الفائدة ظاهرة نقدية ، حيث إن النقود لا تطلب من أجل استخدامها في التبادل فقط ، بل تطلب أيضاً لذاتها لأنها أصل كامل السيولة ، وتتحدد بوجه عام بالعوامل التي تحدد الطلب على السيولة وعرض النقود . وانتقد كينز النظرية الكلاسيكية السابق ذكرها لكونها ترى أنه عن طريق التغيير في سعر الفائدة يتحقق التوازن بين الادخار والاستثمار لافتراضها بقاء الدخل القومي ثابتاً بالرغم من تغيّر الاستثمار .

جـ. الطلب على النقود:

يرى كينز أن الطلب على النقود هو طلب على السيولة ، وهو يمثل الأموال النقدية التي يطلبها الأفراد والمؤسسات والشركات والقطاع العام ، وتشمل النقود القانونية والودائع تحت الطلب لدى المصارف التجارية ، وأن هناك دوافع وراء الطلب على النقود وهي :

١ ـ دافع المعاملات :

يطلب الناس النقود من أجل إتمام معاملاتهم اليومية لمواجهة متطلباتهم الشخصية والأسرّية . بمعنى أنهم يحتفظون بنقود سائلة من أجل عملية التبادل . ويتأثر الطلب على النقود من أجل هذا الدافع بحجم الدخل وبطول الفترة التي تفصل بين مواعيد استلام الدخل ، فكلما زادت هذه الفترة زاد مقدار النقود السائلة التي يحتفظ بها الأفراد من أجل المعاملات . كما أنها تتأثر أيضاً بمستوى المعيشة .

٢ ـ دافع الاحتياط :

يحتفظ الأفراد بمبالغ نقدية إضافية تزيد عن حاجة معاملاتهم وذلك لمواجهة الأحداث الطارئة وغير المتوقعة مثل مواجهة مصاريف سفر غير متوقع أو نفقات علاج مرض مفاجئ أو للاستفادة من فرص غير متوقعة لإجراء بعض الصفقات المربحة... الخ .

٣ ـ دافع المضاربة :

يعد دافع المضاربة من أهم الدوافع التي تطلب من أجلها النقود لارتباطه مباشرة بتحديد سعر الفائدة . أي أن هناك علاقة دالية بين النقود المطلوبة لأغراض المضاربة (الطلب على النقود كمخزن للقيمة) وبين التغيّرات في سعر الفائدة . يرى كينز أن سعر الفائدة يتحدد بشكل أساسي بمقدار النقود التي يحتفظ بها من أجل المضاربة وبعرض النقود المتاح لهذا الغرض . حيث إن التغيرات التي تحدث في الفترة القصيرة الأجل غالباً ما تكون بسبب دافع المضاربة ، لأن النقود التي تطلب من أجل الدافع الأول والثاني تكاد تكون ثابتة في الفترة القصيرة .

والجدير هنا أن نوضح المقصود بالمضاربة ، حيث إن معناها ينصرف إلى شراء الأصول المالية في حالة توقع ارتفاع قيمتها في المستقبل وبيعها في حالة توقع انخفاض قيمتها ، والهدف من وراء ذلك تحقيق الربح السريع . فإذا ساد التشاؤم يترتب عليه انخفاض أسعار السندات فيشتري الأفراد هذه السندات إذا كانوا يتوقّعون ارتفاعها في المستقبل ويبيعونها بمجرد ارتفاع أسعارها فيحققون فوائد من وراء ذلك .

د.الدخل القومي:

يمثل الدخل القومي ما يلي[1] :

١ ـ القيمة النقدية لكل من السلع والخدمات المنتجة خلال فترة معينة ، أي حجم الإنتاج .

٢ ـ مجموع الدخول المشتقة من ممارسة النشاط الاقتصادي .

هذا وإن النظر إلى النقطتين السابقتين يؤدي إلى نتيجة واحدة ، لأن التكاليف الكلية للإنتاج تصبح دخول لعوامل الإنتاج التي اشتركت في العملية الإنتاجية .

٢٧٣ ـ نظرية فريدمان N. Friedman Theory :

شهدت النظرية الكمية إضافات جديدة عليها على يد مجموعة من المفكرين في مدرسة شيكاغو Chicago School وعلى رأسهم فريدمان الذي اتجهت نظريته للتأكيد على أهمية السياسة النقدية . وهي تقوم على الخصائص التالية :

(١) د. مجدي شهاب : الاقتصاد النقدي ، مرجع سبق ذكره ، ص٦٢ .

أ ـ استقلال الكمية النقدية (عرض النقود) عن الطلب على النقود .

ب ـ استقرار دالة الطلب على النقود وأهميتها .

جـ ـ رفض فكرة مصيدة السيولة عند بناء دالة الطلب النقدي .

ويرى فريدمان أن الطلب على النقود يتوقف على نفس الاعتبارات التي تحكم ظاهرة الطلب على السلع أو الخدمات ومنها :

أ ـ الثروة التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية التي تطلب النقود .

ب ـ الأسعار والعوائد من البدائل الأخرى للاحتفاظ بالثروة في شكل سائل .

جـ ـ الأذواق ، ويطلق عليه أيضاً اسم الأفضليات .

ويرى فريدمان أيضاً أن الدخل الذي يفسر الاستهلاك يشمل الدخل الجاري والمستقبلي . وهذا الدخل يدعى الدخل الدائم . وقد اعتمد على نوع من سعر الخصم يرتبط بالأفق الزمني الذي يأخذه الفرد في تقديره لتوقعات المستقبل . فكلما ازداد هذا الأفق الزمني كلما انخفض هذا السعر . وبذلك يكون الدخل الدائم هو التيار المتوقع من الثروة في أثناء فترة التوقع المستقبلية مخصوماً بسعر الخصم المناسب كما في المعادلة التالية :

$$د = ع_ر . ث$$

حيث أن : د : الدخل الدائم في الفترة المحددة .

$ع_ر$: سعر الخصم المستخدم .

ث : الثروة القائمة في الفترة المحددة .

ومن وجهة نظر فريدمان يرتبط الطلب على النقود بما يلي :

١ ـ إن النقود لا تعطي عائداً نقدياً من مجرد الاحتفاظ بها ، ولكنها تعطي عائداً عينياً يتمثل في الراحة والسهولة والأمن .

٢ ـ إن السندات تعطي عائداً يسمى سعر الفائدة على السندات .

٣ ـ إن الأسهم تعطي عائداً يسمى الأرباح المتولدة عن الأسهم .

٤ ـ إن العائد على رأس المال الإنساني لا يمكن تقديره ، ولكنه يمكننا تقدير قيام نسبة بين رأس المال الإنساني ورأس المال العادي يمكن أخذها بعين الإعتبار عند اختيار صورة الاحتفاظ بالثروة والطلب على النقود .

٥ ـ الأذواق والأفضليات .

وهذا يشير إلى أن الطلب يتأثر بالثروة والسندات والأسهم ورأس المال الإنساني والأذواق والأفضليات .

الفصل الخامس والأربعون
النظريات النقدية الدولية

٣٧٤ ـ نظرية التوازن التلقائي لميزان المدفوعات:

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية هي أن هناك علاقة تناسب بين كمية الذهب في دولة ما ونشاط هذه الدولة وقدراتها الاقتصادية، إذ تؤثر هذه العلاقة على مستويات الأسعار الداخلية بالنسبة للأسعار الخارجية.

هذا وتعتمد فكرة تفسير النظرية على اختلال التناسب الذي قد يؤدي إلى إحدى الحالتين التاليتين[1]:

١ ـ **الحالة الأولى:** إذا كانت كمية الذهب أكبر من النشاط الإنتاجي، فإن ذلك سيؤدي إلى:

أ ـ ارتفاع الأسعار في الداخل.

ب ـ انخفاض الصادرات.

جـ ـ زيادة الورادات وتدفق الذهب.

د ـ الوصول إلى نقطة التوازن بين كمية الذهب في الداخل والنشاط الاقتصادي.

٢ ـ **الحالة الثانية:** إذا كانت كمية الذهب أقل من النشاط الإنتاجي، فإن ذلك سيؤدي إلى:

أ ـ انخفاض الأسعار.

ب ـ ازدياد الصادرات وتدفق الذهب إلى الداخل.

جـ ـ انخفاض الواردات.

د ـ الوصول إلى نقطة التوازن بين كمية النشاط الإنتاجي والذهب.

ووفقاً لحتمية توازن المبادلات، يجب أن نترك هذه المبادلات وشأنها، وسوف تتوازن تلقائياً. فإذا حدث اختلال في مبادلات الدولة، فإن هذا الاختلال لابد أن يزول، ويُستعاد التوازن من جديد. ولكن ما هي القوى التي تعمل على استعادة هذا التوازن؟

---

(١) د. اسماعيل شعبان: العلاقات الاقتصادية الدولية، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ط ٢، ١٩٩٢، ص ١٦٢.

إن هذا التوازن في الواقع، لا يلبث أن يعود بتأثير عاملين هما: قاعدة الذهب ونظرية كمية النقود. ففي ظل الذهب تكون النقود المتداولة ذهبية ويتمتع الذهب بحرية السَّك، وبقوة إيراد كاملة، وحرية التصدير والاستيراد.

وأما طبقاً لنظرية كمية النقود فإن مستوى الأسعار يتقلب بتأثير تقلُّب كمية النقود، فزيادة كمية النقود ترفع الأسعار، ونقصانها يخفض الأسعار، وبعبارة أخرى، ترى النظرية التقليدية حقيقة استعادة التوازن عن طريق تقلبات الأسعار.

ومن خلال هذين العاملين يمكن أن يزول كل اختلال في التوازن، إذ أن كلَّ اختلال فيه يؤدي إلى حركات خروج أو دخول للذهب، مما يؤدي إلى تغير في كمية النقود المتداولة في الداخل. وهذا يؤدي بدوره إلى تغير مستوى الأسعار، وتغير أسعار السلع يؤدي إلى تغير قيمة الصادرات والواردات، وبذلك يستعيد البلد توازنه من جديد. ويتم تصحيح الاختلال بطريقة آلية[1].

هذا وقد واجهت نظرية التوازن التلقائي مجموعة من الانتقادات من أهمها[2]:

١ - إن نظرية التوازن التلقائي لا تبحث إلا عن التوازن المحقق عن طريق الميزان التجاري وحده من الصادرات والواردات. وهي لا تعطي انتباهاً لإيرادات ومدفوعات كل دولة من مصدر آخر غير تجارتها الخارجية. ولذلك كان تصورها للتوازن تصوُّراً قاصراً، وحاول الكُتَّاب فيما بعد أن يستكملوه بإدخال جميع إيرادات ومدفوعات الدولة في نطاق التوازن أو الاختلال.

٢ - لا تتكلم هذه النظرية في الأصل إلا عن اختلال مصدره الخارج، وذلك بزيادة الحقوق أو الديون الخارجية. وهي لا تشير إلى حالات الاختلال الناتجة عن اضطراب داخلي، سواء أكان اضطراباً نقدياً أم غير نقدي.

فإذا فرضنا أن البلد أصيب باضطراب نقدي كالتضخم مثلاً. فكيف يعود التوازن؟

والجواب هو: بما أن الأسعار ترتفع والصادرات تقل بالنسبة للواردات فهذا يؤدي إلى تدهور سعر صرف العملة الوطنية حتى نصل إلى حدِّ خروج الذهب، فيصدَّر الذهب وتقل كمية النقود وبذلك يُستعاد التوازن.

أما إذا كان الإضطراب غير نقدي فسوف يخرج رأس المال مثلاً، وينخفض سعر الصرف المحلي ويخرج الذهب. وعندما يختفي سبب الاضطراب لا يلبث أن يعود الذهب. وهكذا يكون

---

(١) رعد حسن الصرن: أساسيات التجارة الدولية المعاصرة (ج ١)، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٦.

(٢) د. عادل حشيش، د. مجدي شهاب: الاقتصاد الدولي: جوانب الاقتصاد الدولي المعاصر: العلاقات الاقتصادية الدولية العربية، الدار الجامعية، بيروت، د. ت، ص ١٣٥.

لسعر الصرف دوره في استعادة التوازن. إن نظرية التوازن التلقائي عموماً نظرية غريبة جداً في عالمنا اليوم، فهي مبنية على نظام يبدو من المستحيل استرجاعه هو نظام الذهب. فالعملة السائدة اليوم هي العملة الورقية والتي تُفرض عليها القيود من الداخل أو الخارج على حدٍّ سواء. وهي تقوم على نظرية الشك في أن تكون مطلقة الصحة. لقد اختلفت فرضيات النظرية، واختفت الظروف التي كانت تعمل فيها الأسواق العالمية، ولهذا قلّما نجد التوازن الخارجي. وعلى العكس، فإن القاعدة اليوم هي اختلال التوازن، ومن هنا تُبذل كل المحاولات الدولية للوصول إلى التوازن المنشود، بل إن أشدَّ القيود التي تُفرض على المبادلات، كنظام الإكتفاء الذاتي، ونظام الحصص، ونظام الرقابة على الصرف، وإنما تُبرَّر دائماً بالرغبة في تحقيق التوازن.

٣٧٥ ـ نظرية تعادل القوة الشرائية Purchasing - Power Parity Theory :

ظهرت هذه النظرية في عام ١٩١٦ من قبل الاقتصادي السويدي جوستاف كاسل. وتتمثل الفكرة العامة للنظرية في أن القوة الشرائية للعملة داخل الدولة هي التي تحدد قوتها الشرائية في الخارج، أي أن الأسعار الداخلية هي التي تحدد سعر الصرف الخارجي[١].

وتقول النظرية، بأن هنالك مستوىً تدور حوله تقلبات أسعار العملات الورقية المستقلة، فيحل محل «حَدَّي دخول وخروج الذهب». ويتوقف هذا المستوى فيما بين عملة وأخرى على العلاقة بين القوة الشرائية لكل منهما داخل بلدها الأصلي، أي على العلاقة بين الأسعار السائدة في الدولتين. ويُطلق على هذا المستوى اسم «حد تعادل القوة الشرائية». وبناءً عليه فإن سعر الصرف التوازني بين عمليتين هو السعر الذي يساوي بين قوتهما الشرائية.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الفروض هي[٢] :

١ ـ المعرفة بسعر الصرف التوازني.

٢ ـ عدم حدوث تحركات رؤوس أموال، ويُعتَدُّ بها خلال الفترة التي تحدَّدت لتغير سعر الصرف فيها.

٣ ـ عدم حدوث تغيرات هيكلية في الاقتصاد القومي، تنعكس على تكاليف العرض والطلب أي الإنتاج والاستهلاك.

٤ ـ سيادة مبدأ حرية التجارة الدولية.

---

(١) د. مجدي شهاب: الاقتصاد الدولي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧، ص ٢٥٢.

(٢) د. سامي حاتم: التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الكتاب الثاني، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ١٩٩١، ص ٦١.

وقد أثارت هذه النظرية في الواقع العديد من الانتقادات، والتي من أهمها[1]:

١ ـ صعوبة تركيب أرقام قياسية تعبر عن القوة الشرائية تعبيراً دقيقاً، فمعظم هذه الأرقام تحتوي على كثير من السلع التي لا تدخل في نطاق التجارة الدولية. وبالتالي، لا يكون لأسعارها تأثير مباشر على سعر الصرف.

٢ ـ من المستحيل عملياً معرفة الوقت الذي كان فيه سعر الصرف متوازناً. وهذا يعني استحالة النظر إلى فترة معينة على أنها فترة أساس من الممكن أن نحسب على أساسها التغيرات التي تحدث في سعر الصرف في الفترات اللاحقة.

٣ ـ لا تخضع تقلبات سعر الصرف لتقلبات الميزان التجاري فقط كما تفترض النظرية، إذ أن النقود الأجنبية تُطلب وتُعرض أيضاً بسبب الاستثمارات الدولية طويلة الأجل، أو بسبب حركات رؤوس الأموال الدولية قصيرة الأجل. وكل هذا من شأنه التأثير في سعر الصرف.

٤ ـ لا يتحدد سعر الصرف على أساس مستويات الأسعار فقط كما تدعي النظرية، فهناك عوامل أخرى غير الأسعار تؤثر في التجارة الدولية، وبالتالي في سعر الصرف مثل: تغير أذواق المستهلكين، جودة السلع، ظهور سلع بديلة... الخ.

إلا أن وجود هذه الانتقادات لا يعني أن النظرية عديمة الجدوى، فمن الناحية العملية، تُعتبر فكرة القوة الشرائية من العوامل التي يمكن الاسترشاد بها ـ وخاصة بعد حدوث اضطرابات نقدية دولية ـ في معرفة ما إذا كان سعر الصرف السائد يقوِّم العملة الوطنية في السوق الخارجي تقويماً فعَّالاً بالارتفاع أو الانخفاض بالنظر إلى نسب التغير التي تحدث في مستوى الأسعار الداخلية والخارجية.

(١) د. محمود يونس: أساسيات التجارة الدولية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣، ص ١٨٣.

الباب الرابع عشر
نظريات إنتاج وتوزيع الأعمال

الفصل السادس والأربعون
نظريات دورات الأعمال

تقسم نظريات دورات الأعمال إلى الأنواع التالية:

١ . نظريات الإفراط في إنتاج السلع الرأسمالية:

وتقسم هذه النظريات بدورها أيضاً إلى النوعين التاليين:

٣٧٦ ـ نظرية جون ستيوارت ميل John Stuart Mill Theory :

رفض جون ستيوارت ميل النظرية النقدية في دورات الأعمال. وتقوم نظريته في دورات الأعمال على حالة وجود وضعان لميدان الأعمال[١]:

أ ـ الوضع الأول: ويتم عن طريق الاستقرار العادي.

ب ـ الوضع الثاني: ويتم عن وضع مترتب Expectant أو مضارب Speculative. وينشأ هذا الوضع من خلال كون إمدادات بعض السلع أقل من الطلب عليها. ومن ثم يؤدي ذلك إلى أنشطة مضاربة من أجل الحصول على الأرباح من خلال التوسع في إنتاج السلع. وهنا يتسع نطاق الائتمان وتؤثر العملة الائتمانية حيث ترتفع الأسعار ويرتفع سعر الفائدة مؤدياً ذلك إلى الأزمة، وتنتشر حالات الفشل والإفلاس، ومن هنا تتراكم الأموال وتستقر أسعار الفائدة عند مستوى منخفض ترقباً لوضع مضارب آخر. ويميز ميل في نظريته عن الدورة بين نوعين من الرأسماليين:

أ ـ الرأسماليين المتلقين للفائدة Interest - Receiving Capitalists

ب ـ الرأسماليين المتلقين للربح Profit - Receiving Capitalists

فالفريق الأول يمنح قروضاً للفريق الثاني من الرأسماليين، والفريق الثاني هو الذي يستثمر هذه القروض في تكوين رأس المال بمؤسسات الأعمال. وتصل هذه القروض في النهاية إلى

---

(١) د. حسين عمر: تطور الفكر الاقتصادي قديماً وحديثاً ومعاصراً، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، ط ١، ١٩٩٤، ص ٦٢١.

مرحلة الإفراط في التوسع الائتماني، وتؤدي لطلبات عاجلة للقروض، ليس من أجل أهداف إنتاجية، وإنما من أجل أهداف نقدية بحتة أي لسداد قروض سابقة. ويعتقد ميل أن التوسع الائتماني هو أحد الملامح المبكرة جداً للأزمات التجارية. وبشكل موجز، إن قدراً كبيراً من النقود مربوط بالسلع الرأسمالية وإن الطلب على الائتمان يعد واسع النطاق إلى حد بعيد.

٣٧٧ ـ نظرية أرثر سبيثوف Arther Spiethoff Theory :

أجرى شبيثوف بحث تاريخي مكثَّف ومطوَّل في الدورات الاقتصادية. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن التحركات الدورية تتسم بإفراط في إنتاج السلع الرأسمالية، ونقص نسبي في إنتاج السلع الرأسمالية، حيث تبدأ الحركة التصاعدية من وضع يكون فيه راس المال متعطلاً، وتكون فيه الفائدة ومعدلات الأجور منخفضة. وتكون أيضاً أسعار المصارف في مستوى أدنى من مستوى عائدات الاستثمار، وبذلك تكون الفرصة متاحة أمام رجال الأعمال لتوسيع الأسواق والمضي قدماً في التطورات التكنولوجية. ومن الممكن أن يكون هناك تدفق دائري لحقائق يتمثل فيها العنصر الرئيسي بارتفاع أسعار سلع المنتجين، وتزايد معدلات الاستثمار. ويفرِّق سبيثوف في نظريته بين نوعين لرأس المال:

أ ـ راس المال المكتسب Acquisitive Capital .

ب ـ رأس المال الإنتاجي Productive Capital .

والنوع الثاني يصل إلى حد الإفراط في إنتاج السلع الرأسمالية. أما النقص النسبي فيسميه سبيثوف باسم رأس المال المكتسب الذي يكون السبب الرئيسي في نشوء الأزمة.

لقد تأثر كل من ويكسل Wicksell وكاسل Cassel فأفكار ومنهج سبيثوف. هذا وإن النظريتين السابقتين كانت منقطعة الصلة بالنظرية الاقتصادية العامة. ولكن، يمكن القول إن لهاتين النظريتين أثرهم الكبير في الدخل والاستهلاك.

٢. نظريات النقص في الاستهلاك بسبب الممارسات الرأسمالية:

وتقسم هذه النظريات إلى النوعين التاليين:

٣٧٨ ـ نظرية ماركس Karl Marx Theory :

يرى الكثير أن نظريات ماركس والشيوعيين تصنف ضمن نظريات النقص في الاستهلاك كسبب رئيسي لنشوء الأزمات Crisis . حيث يعتقد ماركس أن الأزمات هي حلول دورية ناتجة عن الصراعات التي يتسم بها النظام الرأسمالي، حيث تنشأ هذه الصراعات من خلال:

أ ـ تراكم رأس المال .

ب ـ زيادة نسبة رأس المال الثابت .

جـ ـ تدهور سعر الفائدة .

إن تراكم رأس المال ينجم عن تدهور القوة الاستهلاكية في المجتمع . فكلما استغل الرأسماليون العمل في الإنتاج المتزايد فإنهم يدمرون سوقهم الخاص المتمثل في القوة الاستهلاكية للعمال . وتعمل الأزمات على استعادة التوازن بين الإنتاج والاستهلاك . ويتضح فكر ماركس في الدورات الاقتصادية من خلال التالي[1] :

أ.الدورة الأولى:

وتهتم بالتحول المزدوج للسلع . فالصانع مثلاً قد يبدأ برصيد من السلع النهائية ، حيث يبيعها للحصول على نقود بحيث يستطيع شراء سلع أخرى .

ب.الدورة الثانية:

وتبدأ بالنقود حيث يستخدمها الرأسماليون لشراء السلع ، لكي يبيعوها للحصول على نقود أكثر. ويمثل الفرق فائض القيمة للرأسماليين . وهذه الدورة تشكل الخاصية الرئيسية للرأسمالية . فهي تعني أن هناك وسطاء اقتصاديين يتمثل دافعهم الأساسي في تراكم رأس المال . فهم الذين يحكمون على تخصيص الموارد ، لذلك فإن الرأسمالية هي نظام اقتصادي تسيطر عليه المنظمات التي يتحكم في سلوكها حساب رأس المال ، وليس المنفعة المباشرة . ومن خلال هاتين الدورتين فرّق ماركس بين تعظيم المنفعة للأسرة ، وتعظيم الربح للمنظمات .

ويقول ماركس ، بعد انخفاض الأسعار ، تعاود الدورة الارتفاع مرة أخرى ، ويقوم الذين صمدوا خلال الأزمة السابقة بجمع بقايا الأعمال التي تناثرت من قبل ، ويستأجرون العمال الذين سقطوا في دوامة اليأس ، وتعود الفوائض والأرباح للظهور ، ولكن لتنهار بصورة أسرع وأبعد مدى في المرة التالية[2] .

---

(١) د . جورج نايهانز: تاريخ النظرية الاقتصادية : الإسهامات الكلاسيكية (١٧٢٠ ـ ١٩٨٠) ترجمة : د . صقر أحمد صقر ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ١٩٩٧ ، ص ٢٢٣ .

(٢) تود . ج بوشهولز: أفكار جديدة من اقتصاديين راحلين : مقدمة للفكر الاقتصادي الحديث ، ترجمة : نذيرة الأفندي ، حمزة الحسيني ، مراجعة : أ . د . حازم الببلاوي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ١٧٠ .

٣٧٩ ـ نظرية هوبسون John A. Hobson Theory :

ينظر هوبسون إلى الدورة الاقتصادية من ناحية المغالاة في الادخار. فهو يرى أن عدم التعادل في الدخول قد يؤدي إلى المزيد من الادخار. فالإفراط في الادخار ينشأ بسبب عدم التعادل في الدخول. فكلما زاد الادخار كلما زادت نسبة الجزء المدخر منه. أما الإفراط في الاستثمار فيؤدي لزيادة إنتاج السلع الاستهلاكية[1].

ومن وجهة نظر هوبسون، إن المسؤولية الحقيقية لحالات الكساد التجاري تقع على عاتق المستهلكين. ولابد من اعتبار الرغبة في الاستهلاك متناسبة مع القوة الشرائية المتاحة. وهذا الشرط يتأثر بالرغبة في تأجيل الاستهلاك أو الادخار فالأفراد غير القادرين على الاستهلاك هم أولئك الذين يدخرون.

إن الادخار في تعريف هوبسون له هو عدم الاستهلاك، أي عدم الإقدام على شراء السلع الاستهلاكية واستخدامها. وعلى هذا فإن كل ادخار يعني استثماراً في سلع رأسمالية. وهو ليس مجرد تحويلات أموال من فرد إلى آخر، وليس مجرد إيقاف الاستهلاك والإنفاق عليه. وقد يعني أيضاً إنتاج أي نوع من السلع المستقبلية. وهذا النوع من السلع لا يستهلك فوراً.

إن الإفراط في الادخار هو ظاهرة اجتماعية نادراً ما توجد خارج المجتمع الصناعي المعقد الذي يحمل فيه كل تصرف من تصرفات الادخار الحقيقي عملية صنع أشكال مختلفة من السلع الرأسمالية.

٣. نظريات الاستثمار:

تقسم هذه النظريات إلى الأنواع التالية:

ـ النظريات غير النقدية:

ومن أهمها:

٣٨٠ ـ نظرية أفتاليون Aftalion's Theory :

قدم أفتاليون عام ١٩١١ نظريته في دورات الأعمال. وهذه النظرية تتفق وتتوقف على منظومة الإنتاج حيث يقول في نظريته أن العرض يتغير نسبياً مع الحاجات. وحيث يبدأ التوسع في أدوات الإنتاج، فإن هذا التوسع يستمر إلى أن يصبح تدفق السلع الاستهلاكية سبباً في تحقيق منفعة حدية منخفضة المستوى، وهي عامل الرغبة في الطلب، ومن ثم تنشب الأزمة نتيجة انهيار

---

(١) د. إسماعيل محمد هاشم: مذكرات في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٦، ص ٢٤٠.

الطلب على السلع وتدهور أسعارها وتحدث فترات متكررة من الإفراط في الإنتاج، وهذا يعني أن الطلب على السلع لا يصل في مستواه إلى الحد الذي يكفي لتحقيق أسعار مربحة.

٣٨١ ـ نظرية بيجو Arthur Cecil Pigou Theory :

يعتقد بيجو أن الأسباب الحقيقية للدورات معقدة. ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

أ ـ التغيرات في المحاصيل.

ب ـ الاختراعات.

جـ ـ التحسينات في الإنتاج.

د ـ الموارد الطبيعية الجديدة.

هـ ـ التغيرات في الأذواق والرغبات.

و ـ العوامل النفسية وميل المنظمين نحو التفاؤل.

إن معيار بيجو للتخصيص الأمثل للموارد في الدورة هو التعادل بين الناتج الحدي الصافي لكل منها في جميع الاستخدامات المختلفة. وإذا لم يتحقق هذا الشرط، فإن الرفاه في الدورة يمكن زيادته من خلال إعادة التخصيص المناسب، وعلى هذا فإن إعادة تخصيص الموارد مكلفة، ولكنها قد تكون أفضل بالمقارنة بالتخصيص المبدعي وتكاليف التعديلات القائمة. وقد أثارت هذه مشكلة المعنى الدقيق للكفاءة في وجود التعديلات أو تكاليف المعاملات التي أعطت نظرية الرفاه المعاصرة وقتاً عصيباً بصورة خاصة.

٣٨٢ ـ نظرية شومبيتر Joseph A. Schumpeter :

أدخل شومبيتر تعبير الابتكارات Innovations في نظريته. وهذه النظرية تجعل دورات الأعمال متوقفة على الظروف الديناميكية التي يتم من خلالها توقع الزيادة في الإنتاجية بحيث يمكن دفع الفائدة. أما في حالة التوازن فإن ادخار واستثمار الماضي يتعادل مع استهلاك الحاضر، بحيث أنه لا يكون هناك شعور بنفقة الانتظار أو الفواصل الزمنية ولا يكون هناك تفكير في أية ضرورة لدفع الفائدة.

لقد حث شومبيتر الصيرفيين على توسيع نطاق الائتمان وزيادة أسعار الفائدة ووضع الأجور المرتفعة لجذب عنصر العمل إلى وحداتهم الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأرباح، ولكن تظهر منتجات الابتكار في السوق ويدفع المنظم القروض المستحقة عليه، وينخفض بعدئذٍ حجم القوة الشرائية المتدفقة إلى السوق. وهذا ما يؤكد حالة من عدم

التأكد التي تشجع المنظمين لبذل بعض الجهود لتحقيق المزيد من الإبتكارات. وبذلك فإن مرحلة التوسع في الدورة تتوقف على حد كبير على الوقت اللازم لإقامة المعدات الجديدة أو الطرائق الإنتاجية الجديدة، أي يكون هناك فترة رخاء.

لقد نشر شومبيتر كتابه (دورات الأعمال: تحليل نظري وتاريخي وإحصائي للعملية الرأسمالية) في عام ١٩٣٩ وقد تكون الكتاب من مجلدين. وقد كان تنفيذاً للإطار النظري الذي وضع برنامجه في عام ١٩١٢. وقد استند فيه إلى كم هائل من البيانات الوصفية. وتتلقى الفكرة الأساسية لهذا الكتاب في أن الاختراعات والاكتشافات تأخذ مكانها بصورة غير معتادة، ولكن بشكل مستمر، ويتحقق تحويلها إلى ابتكارات تنظيمية في موجات محددة. ويعود السبب في ذلك إلى أن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية تقاوم التغيير. لذلك فإن التقدم المفاجئ في المعرفة التقنية يمكن حدوثه فقط بعد تراكم كم هائل من الأفكار الجديدة. وبمجرد تمكن عدد قليل من المنظمين في تحقيق عملية الاختراق، فإن النجاح سيكون أيسر للآخرين، وسيتم التخلص من هذا الكم الهائل من الاختراعات في موجة من الابتكارات ومع تغير البيئة فستكون هناك مقاومة للتغيير مرة أخرى. ولن يحدث اختراق مرة أخرى، قبل أن تتولد هناك ضغوط ابتكارية في المخزون الذي يتزايد إلى هذه النقطة الحساسة مرة أخرى. وهذه الآلية تتشابه مع الميكانيكية الماركسية، ولكن شومبيتر حولها من صراع الطبقات إلى الدورات الاقتصادية.

إن الابتكار هو المحرك الرئيسي للاستثمار، لأن تحقيقه يؤدي إلى تقلبات في الاستثمارات يمكن تمويلها بالائتمان المصرفي وبالتالي تظهر دورات الأعمال. ويقول شومبيتر أن هناك موجات من هذه الدورات تختلف فيما بينها في الحجم والنطاق الزمني، ويتم فرضها فوق بعضها البعض، فهناك:

أ ـ الموجات الطويلة التي تتحقق من الابتكارات الرئيسية، وهذه الموجات تتبع بعضها البعض كل نصف قرن تقريباً.

ب ـ الموجات المتوسطة وتمتد من ست إلى إحدى عشرة سنة.

جـ ـ الموجات الصغيرة وتتحقق كل أربعين شهر تقريباً.

ويقول شومبيتر أن هناك أنواع أخرى من الدورات، وإن التاريخ الاقتصادي هو مجموع هذه الدورات.

٣٨٣ ـ نظرية روبرتسون Robertson Theory :

ساهم روبرتسون في تطوير نظريات دورات الأعمال من خلال قيامه بنوع من تحليل الفترة. وقد أيد التحليل الموضوعي لتدفق الأموال في فترات قصيرة ومتتالية، كما أنه أكد على معالجة مدخرات فترة ما على أنها وثيقة الارتباط بدخل الارتباط السابقة، ومن ثم فإنه يختلف مع كينز في هذه الناحية.

ويتميز تحليل روبرتسون لدورات الأعمال بالتأكيد على التأثيرات النقدية، حيث أكد على نظرية الأموال القابلة للإقراض في تحديد سعر الفائدة، وقد اهتم بالاستهلاك ودافع عن الأسعار المرتفعة التي يسهل الوصول إليها بإصدار المزيد من النقود. هذا وإن الأسباب الحقيقية للدورة من وجهة نظر روبرتسون هي:

أ ـ النفقات الحقيقية.

ب ـ الطلب.

وتقوم الدورة من وجهة نظره على فكرة التغير المتقطع المصحوب باستجابات غير ملائمة أو تعديلات سيئة في النشاط الإنتاجي. والمنظمون عنده متفائلون، ويتصرفون باندفاعات متقطعة محققين بذلك طلباً غير منتظم على السلع الرأسمالية، ويتوقف طول مدة الدورة على فترة تفريخ الاستثمار، أي الفترة المطلوبة لجعل الاستثمار ذو فاعلية.

النظريات النقدية:

وتقسم إلى الأنواع التالية:

٣٨٤ ـ نظرية مايزس Luduig Mises Theory :

تعد هذه النظرية جزءاً من النظرية العامة للمدرسة النمساوية. حيث بدأ مايزس بفكرة التوازن الذي تتعادل عنده الفائدة مع الفرق الحقيقي بين قيمة السلع الرأسمالية المستقبلية، وبين السلع الاستهلاكية الحالية في ظل الأسعار التنافسية.

ويعالج مايزس الدورات كنتيجة للتوجه المستمر نحو تجنيد تضخم الائتمان المصرفي لسلطات الصيرفة المركزية. وتترتب على مثل هذا الوضع فترات من أسعار نقدية للفائدة منخفضة المستوى، وأسعار مرتفعة للسلع الرأسمالية بالمقارنة بأسعار السلع الاستهلاكية. وحتى بلوغ مستوى التوظف الكامل لموارد المجتمع، وتمضي البنوك في منح المزيد من

الائتمان المصرفي. ففي حين أن ذلك لا يضيف سلعاً رأسمالية جديدة، إلا أنه يسحب بعضاً من هذه السلع من ميادين الإنتاج الأخرى، لكن يمكن المضي في عملية التوسع. وتكون النتيجة من ذلك سوء الاستثمار، وأخيراً تتداعى أسعار السلع. ويتوقف الصيرفيون عن منح الائتمان وتنشأ الأزمة.

٣٨٥ ـ نظرية هايك Fredreick A. Hayek Theory :

يقوم تحليل هايك لنظرية دورة الأعمال على ثلاثة نقاط رئيسية هي:

أ ـ الفرق بين الادخار الاختياري وبين قيام المصارف بخلق العملة الائتمانية الجديدة.

ب ـ أهمية توقعات المنظمين لارتفاعات الأسعار، وذلك لأن المدخرات الاختيارية في مجتمع ذي اقتصاد حر مرتبطة بالإنتاج. وهذا الإنتاج يمكن الإبقاء عليه. بينما العملة الائتمانية الجديدة هي التضخم ولا يمكن الإبقاء عليها إلى ما لا نهاية. ومن ثم فإن المنظم الذي يتوقع أسعار مرتفعة ينغمس في حالة الإفراط في الاستثمار.

جـ ـ فكرة الهيكل الرأسي للإنتاج والتأثيرات المختلفة لارتفاعات الأسعار على مختلف المراحل الإنتاجية.

ويقول هايك أن هناك ثلاثة أنواع من السلع هي:

أ ـ سلع إنتاج.

ب ـ سلع وسيطة.

جـ ـ سلع استهلاك.

وإن نسب الطلب الكلي على كل من هذه الأنواع هامة جداً. وينشأ الإفراط في الاستثمار عندما يشجع رجال الأعمال على الاقتراض بأسعار فائدة أدنى في مستواها من مستوى أسعار الفائدة العادية. وإن دور سعر الفائدة هنا أنه يقوم بتحقيق التوازن بين المدخرات وبين استثمار المنظمين. وإذا قامت المنظمات بدورها كما يجب، فلا بد أن يتم التعادل بين العرض والطلب على المدخرات. ويكون سعر الفائدة الذي يحقق هذا التعادل هو سعر الفائدة الطبيعي، فإذا ارتفع عن الحد الذي يحقق التوازن تزيد المدخرات عن الاستثمارات، وإذا انخفض تقل المدخرات ويزيد طلب المنظمين على المدخرات. وفي كلتا الحالتين تحدث التغيرات بين العرض والطلب بالنسبة للقروض حتى تصل إلى وضع جديد للتوازن. وإذا كان معدل الفائدة فعالاً، فإن تغيرات حجم الادخار بالنسبة لحجم الإنفاق يجب أن يصاحبه تغيرات مساوية له في

حجم إنتاج السلع الرأسمالية بالنسبة للتغيرات في حجم إنتاج السلع الاستهلاكية . أي أن زيادة الادخار تؤدي إلى انخفاض سعر الفائدة . وهذا بدوره يؤدي إلى أن تتخصص موارد أكثر لإنتاج السلع الرأسمالية وموارد أقل لإنتاج السلع الاستهلاكية . وبالعكس يؤدي ارتفاع سعر الفائدة إلى أن تتخصص موارد أقل لإنتاج السلع الإنتاجية ، وموارد أكثر الإنتاج السلع الاستهلاكية . وبهذا الشكل يمكن أن تدرس التغيرات النسبية بين حجم الادخار ، وحجم الاستهلاك التي يمكن أن تحدث بموجبها تغيرات ملائمة في هيكل الإنتاج .

إن نظرية هايك تقدم أساساً لفهم الدورات الاقتصادية ، وإن هايك نظر إليها من وجهة نظر اقتصاديي القيمة .

٣٨٦ ـ نظرية هانسن J. L. Hanson Theory :

تتضمن الدورة الاقتصادية من وجهة نظر هانسن تقلبات في :

أ ـ العمالة

ب ـ الإنتاج الكلي

جـ ـ الأسعار

د ـ القيمة النقدية للناتج القومي

وبناءً عليه يقول Hanson أن أكبر مظهر للنشاط الاقتصادي الإجمالي هو الدخل الحقيقي للأمة . ويرتبط حجم العمالة بالناتج القومي للمجتمع أو الدخل القومي ارتباطاً وثيقاً . إذ أنه كلما تقلبت العمالة وتقلب الناتج القومي كلما تغيرت الأسعار بدرجة متفاوتة استجابة لتغيرات الطلب الكلي وتغيرات التكاليف الحدية . كما أن التغيرات التي تطرأ على الناتج القومي والأسعار تعتبر مرآة تنعكس عليها التغيرات الكلية لقيمة السلع والخدمات مقومة بالنقود .

ويقول هانسن أن اتجاه الدورة الصعودي نحو الرواج يتميز بما يلي :

أ ـ توسع الطلب .

ب ـ زيادة الإنتاج .

جـ ـ زيادة التكوين الرأسمالي .

د ـ نقص البطالة .

هـ ـ ارتفاع الأجور والأسعار ، أي انخفاض قيمة النقود .

و ـ توسع التجارة الخارجية .

ز ـ توسع حجم الائتمان المصرفي وزيادة عرض النقود.

في حين، يتميز الإتجاه الآخر النزولي للدورة بالمنجزات التالية:

١ ـ هبوط الطلب.

٢ ـ انخفاض الإنتاج.

٣ ـ نقص التكوين الرأسمالي.

٤ ـ زيادة البطالة.

٥ ـ انخفاض الأسعار والأجور والأرباح أي زيادة قيمة النقود.

٦ ـ تقلص حجم التجارة الخارجية.

٧ ـ انكماش حجم الائتمان المصرفي وانخفاض عرض النقود.

هذا بالإضافة إلى أن مراحل الدورة هي:

١ ـ الاتجاه الصعودي، أي فترة التوسع في النشاط الاقتصادي.

٢ ـ قمة الرواج.

٣ ـ الاتجاه النزولي، فترة الانكماش في النشاط الاقتصادي.

٤ ـ قاع الكساد.

أي أن الدورة تبدأ بالتوسع في النشاط الاقتصادي إلى أن يبلغ ذروته، ثم يبدأ النشاط في الهبوط تدريجياً إلى أن يصل إلى قاع الكساد ثم تبدأ الدورة من جديد وهكذا.

٣٨٧ ـ نظرية ويكسل Knut Wickesll Theory:

يقول ويكسل بأنه يجب التفرقة بين المعدل الحقيقي للفائدة وسعر السوق. وقد كان يرى أن السعر الحقيقي هو ذلك السعر الذي يعادل الطلب على القروض مع العرض من الأرصدة القابلة للإقراض. أما سعر السوق فهو المعدل الفعلي الذي تقوم البنوك على أساسه بتقديم القروض في أي وقت معين.

لقد قدم ويكسل نموذجه للدورة على شكل تيار دائري له فترات سنوية للإنتاج. وتقوم المؤسسات بالإقتراض عن البنوك عند سعر السوق، لكي تدفع لخدمات العناصر التي تشتريها من القطاع العائلي الذي يستخدم هذا الدخل لشراء إنتاج السنة الماضية من المؤسسات، وتقوم المؤسسات بإيداع النقود التي تحصل عليها في البنوك. وهذا يقودنا إلى السؤال الخاص بمدى تأثير التيار الدائري بتحسن توقعات الربحية للمنظمين.

وفيما يخص معدل الإقراض المصرفي، فإن الاقتصاد سيكون غير مستقر. وعلى أية حال، فإن ثبات السعر السوقي للفائدة لن يكفي للمحافظة على استقرار الأسعار لأن المعدل الطبيعي للفائدة يخضع لتقلبات مستمرة نتيجة لعوامل عديدة منها:

أ ـ الابتكارات

ب ـ الاكتشافات

جـ ـ التغيرات في التوقعات

وهذا يساعد في الإجابة على السؤال التالي، لماذا تتطابق عادة معدلات الفائدة السوقية، التي تكون مرتفعة بالمقارنة بالاتجاه العام مع ارتفاع الأسعار؟ بينما لا يزال العائد الحقيقي على رأس المال كبيراً.

لقد اعتمد ويكسل في نظريته على العملية التراكمية التي ترتبط بمعدل التغير في الأسعار للحالة التي يتحدد فيها عرض النقود داخلياً مع وجود أسعار للفائدة يتم تحديدها خارج النموذج. وهو لم يعتبر عمليته التراكمية كنظرية في دورة الأعمال. فهذه الدورة تتحقق نتيجة للاضطرابات الحقيقية مثل الابتكارات وبوسع السياسة النقدية أن تحد من هذه التقلبات، ولكن ليس بوسعها إنتاج هذه التقلبات ذاتها. وعلى مستوى أساسيات الاقتصاد فإن العملية التراكمية أوضحت أن استخدام سعر الفائدة كأداة للسياسة الاقتصادية يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار الاقتصاد، ومع اختفاء نظام الذهب، فإن هذه النظرة احتلت أهمية رئيسية، وعلى مستوى الأساليب التحليلية، فإن العملية التراكمية هي أول حالة لاستخدام نموذج كلي حركي يعتمد على التفاعل بين الادخار والاستثمار.

نظريات النقص في الاستهلاك من نوع النقص في الاستثمار:

ويقسم هذا النوع إلى النظريات التالية:

٣٨٨ ـ نظرية هوتري R. G. Hawtrey Theory:

تعتمد هذه النظرية في تحليلها على أربعة نقاط رئيسية هي:

أ ـ سلوك البنك وآثاره على درجة رغبة تجار الجملة في زيادة ما يختزنون من سلع أو نقصه.

فهبوط سعر البنك وبالتالي هبوط سعر الفائدة، يحفز تجار الجملة إلى زيادة ما لديهم من السلع بالاقتراض من المصارف لهذا الغرض. وما يقترحه التجار يذهب إلى المنتجين ومنهم إلى دخول المستهلكين. وهكذا يحدث التوسع في دخول وإنفاق المستهلكين وقد

حاول هوتري فيما بعد تهذيب نظريته بإدخال آرائه في الادخار والاستثمار وتكوين رأس المال وسعر الفائدة وكذلك الغلة الحدية لرأس المال.

ب ـ وفي العلاقة بين الادخار والاستثمار، اتخذ هوتري وجهة نظر الاقتصاديين الكلاسيكيين المحدثين مدخلاً له. فالادخار من وجهة نظره هو ذلك الجزء من دخل المستهلكين الذي لا ينفق على الاستهلاك.

جـ ـ أما فيما يخص سعر الفائدة، فإنه يعتقد أن سعر الفائدة قصير الأجل يتعادل مع الغلة الحدية لرأس المال عند مستوى التوازن. وقد تجاهل هوتري سعر الفائدة طويل الأجل، ولكنه ناقش أثر هذا السعر على الاستثمار في الأصول المعمرة.

د ـ لم تكن آرائه واضحة فيما يخص العلاقة بين سعر الفائدة ومعدل الربح.

ويعتقد هوتري أن الظروف النقدية هي الحاكمة، ولكنه يهمل التغيرات التكنولوجية مثل العمليات الجديدة أو التقادم كعوامل مؤثرة في إنتاج السلع الرأسمالية، بل يفترض الإنتاج على أنه شيء محكوم بالائتمان المصرفي، وهذا الائتمان موجود ولا يعني هوتري إلا التغيرات فيه، وهو يؤكد على سرعة تداول التغيرات الائتمانية. كما يؤكد على فكرة تيار من النقود يشتري تياراً من السلع. ويقسم هوتري الجماعة إلى ثلاث فئات:

أ ـ المستهلكون:

وهم يقومون بامتصاص النقود عندما يحصلون على الدخل في صورة نقدية، ويقومون بتحرير النقود عندما ينفقون هذا الدخل.

ب ـ التجار:

ويحصلون على النقود من بيع السلع، وتنشأ متحصلاتهم، من حصيلة مبيعاتهم مطروحاً منها أرباحهم الصافية.

جـ ـ المصارف:

وهي تقبل الودائع كما أنها تخلق الائتمان خلال عملية الإقراض. وقد يقترض المستهلكون من المصارف بقصد الاستهلاك أو شراء الأصول الرأسمالية. ولكن العامل المهم هو اقتراض التجار من المصارف. وبالذات فئة تجار الجملة لأنهم العنصر الأكثر حساسية في عملية الاقتراض.

إن أهم أنواع النقود في النظام الاقتصادي من وجهة نظر هوتري هي الودائع المصرفية. ويتوقف حجم هذه الودائع على السياسة الائتمانية للبنوك. فعند حدوث التوسع فسيكون هناك

ميل نحو مزيد من التوسع في الائتمان. ويزداد التوسع في الائتمان كلما ازداد عدد البنوك لإغراء العملاء على التعامل معها.

وترى النظرية، إن الفائدة هي السلاح الرئيسي الذي تؤثر به البنوك في تغيير حجم الائتمان. ففي حالة الرواج، وعندما يسود التفاؤل لابد من رفع سعر الفائدة بدرجة كبيرة، إذا أرادت البنوك أن تحد من الائتمان. بينما يعزف أرباب الأعمال عن الاقتراض في أوقات الكساد حتى ولو انخفض سعر الفائدة بدرجة كبيرة، ويمكن للبنوك في حالة الكساد أن تساند السياسة الانكماشية لا بتقليل حجم الائتمان فحسب، وإنما باختيار المقترضين.

وفي الحالة الأولى بعد أن يستقر الرواج يبدأ الخوف من آثار التضخم في العمل على تخفيض حجم الائتمان المصرفي، وبهذا يبدأ الرواج في أن يأخذ طريقه إلى الانحسار.

٣٨٩ ـ نظرية كينز J. M. Keynes Theory :

يرى كينز أن السبب الرئيسي في انتظام الدورة وطول فترتها إنما يعود للتقلبات في الكفاية الحدية لرأس المال. وأن هذا الانتظام وطول الفترة يتوقف على:

أ ـ طول فترة حياة الأصول المعمرة بالنسبة للمعدل العادي للنمو الاقتصادي في فترة معينة.

ب ـ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون السلعي.

وهذان العاملان يوضحان كيف أن مدة فترة الكساد تخضع لانتظام معين، وأن طول المدى الزمني للدورة ليس مسألة اعتباطية. ذلك أن المدى الزمني للدورة لا يتغلب في حدود واسعة. فالدورة في بعض الأحيان قد تكون سنة، وفي أحيان أخرى تكون عشرة سنوات. إلا أنها في العادة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات. ومن وجهة نظر كينز أن كلمة الإفراط في الاستثمار كلمة غامضة قد يقصد بها أحد أمرين:

١ ـ استثمارات نتيجة لتوقعات لم يحالفها الحظ فشلت في إحداث زيادة في حجم التوظف.

٢ ـ تشبع الاستثمارات الحقيقية. وهذه الاستثمارات تكون فيها الكفاية الحدية لرأس المال تساوي صفراً في حالة التشغيل الكامل. وهذه الاستثمارات تغطي فقط منفعة الإحلال، وأي زيادة في الاستثمارات بعد هذا الحد تصبح مجرد تبديد لموارد المجتمع. وتتلخص أفكار كينز في دورات الأعمال بالنقاط التالية:

١ ـ إن الدورة عبارة عن تقلبات في معدل الاستثمار.

٢ ـ إن تقلبات معدل الاستثمار إنما تحدث نتيجة لتقلبات الكفاية الحدية لرأس المال.

٣ - إن تقلبات سعر الفائدة لعبت وتلعب دوراً هاماً في دورة الأعمال. وهو يعني بذلك التغيرات في منحنى التفضيل النقدي التي تحدثها التغيرات في الكفاية الحدية لرأس المال.

٤ - التقلبات في الكفاية الحدية لرأس المال تعود إلى:

أ - التغيرات في سلسلة الإنتاجيات المتوقعة للأصول الرأسمالية.

ب - التغيرات في نفقة الإحلال للسلع الرأسمالية.

والتقلبات في الإنفاق على السلع الرأسمالية تعود إلى التغيرات التي تحدث في المعدل الذي يتم على أساسه الاستثمار في فترة معينة.

٥ - إن نهاية الرواج تكون بسبب الانخفاض في الإنتاجيات المتوقعة والتي تنشأ أصلاً من كثرة السلع الرأسمالية ووفرتها ويعتبر انخفاض الإنتاجية الحدية عاملاً موضوعياً في إيجاد حالة التشاؤم.

٦ - في حالة عدم وجود سياسات أخرى للعلاج كالسياسة المالية مثلاً، فإن تغيير سعر الفائدة قد يكون مفيداً في تخفيض حدة الدورة.

٧ - إن العوامل التي تؤدي إلى حالة الرواج هي:

أ - منحنى الكفاية الحدية لرأس المال.

ب - الميل للاستهلاك.

جـ - كمية النقود.

فزيادة كل عامل من هذه العوامل يؤدي لزيادة الإنتاج، بينما يؤدي هبوطها إلى العكس.

٨ - العوامل التي تؤدي إلى الكساد هي:

أ - سعر الفائدة.

ب - الميل للادخار.

جـ - التفضيل النقدي.

وهي كذلك كسابقتها يؤدي زيادتها لزيادة حدة الكساد في حين يؤدي هبوطها إلى تخفيف حدة الكساد.

٣٩٠ - نظرية هارود Harrod's Theory :

تقوم نظرية هارود التي عرضها في كتابه الدورة التجارية Trade Cycle والمنشور عام ١٩٣٦ على النقص في الاستهلاك بسبب النقص في الاستثمار (أو الإفراط في الإدخار). ويقدم هارود في كتابه هذا مجموعتين من العوامل هي:

أ ـ مجموعة العوامل الديناميكية :

وتقسم إلى قسمين :

١ ـ عوامل ديناميكية تسعى لإحداث التغيرات .

٢ ـ عوامل ديناميكية تسعى للحد من هذه التغيرات .

ومن ثم قد يجد المرء في النهاية تفسيراً لمنشأ التحركات الدورية . ولكن العوامل الديناميكية لا تعمل عملها إلا بعد أن يكون قد حدث تغير ما . وعلى هذا لا يمكن رؤية الميل للادخار إلا عندما يرتفع الدخل ، ولا يحدث الانحراف نحو الأرباح إلا إذا ارتفعت الأسعار بمعدل أسرع من زيادة الأجور . وكذلك فإن نسبة راس المال لكل وحدة من المنتج تتغير كلما تغير حجم الإنتاج وتغيرت أسعار الفائدة . وتختص العوامل الديناميكية بـ :

أ ـ الميل للادخار .

ب ـ الانحراف نحو الأرباح .

جـ ـ تغير نسبة رأس المال .

وهذه العوامل قلما تشكل العوامل المسببة للدورة الاقتصادية .

ب ـ مجموعة العوامل الاستاتيكية :

وهذه العوامل يفترض أن تضع حدوداً للتغير . ذلك أن الأجور المتخلفة Lagging Wages وأسعار المواد الخام المتخلفة Lagging Raw Material Prices والغلة المتناقصة والمرونة المتناقضة للطلب وهي تعمل عملها جميعاً تجاه الاستقرار من خلال نظام الأسعار . ولكن ما الذي يسبب الحركة التي تنشأ أصلاً؟ ويبدو أن هارود يلوم التذبذبات في قيمة النقود على ما يحدث من تقلبات اقتصادية ، ولكن تغير قيمة النقود ليس هو جوهر نظرية هارود في الدورة .

إن وصف هارود للدورة يبدأ من القاع حيث نجد عمالة متعطلة ورأس مال متعطلاً . وإن كان من المفترض أن تعطل العمل أكبر من تعطل رأس المال . ومع الانتعاش يأتي الاستهلاك المتزايد ، وهذه الزيادة في الاستهلاك حسب مبدأ التعجيل تتسبب في الاستثمار المتزايد في السلع الرأسمالية من جانب أولئك الذين يتوقعون زيادات أخرى في الطلب الاستهلاكي . وبناءً عليه ، فلا مناص من أن تتأثر العلاقة بين الطلب على السلع الاستهلاكية وبين الطلب على السلع الرأسمالية ما لم يتسن الحفاظ على المستوى المرتفع نسبياً من الاستهلاك ، فلسوف يتم بلوغ حد التوسع .

ولكن كلما تزايد الاستثمار يلعب المضاعف دوره بحيث يؤدي لزيادة حجم التوظف والإنتاج والدخل وتتقلص البطالة ومعدل الزيادة في الاستهلاك . وهنا تتضاءل فرص الاستثمار

وتتدنى طلبات السلع الرأسمالية. ويعقب ذلك فترة الكساد حالما يبدأ التدهور في الاستثمار. ولن يتسنَ لأحد أن يوقف هذا التدهور. أما الوصول إلى قاع الكساد فيحدث عندما يكون السعر النقدي للفائدة منخفضاً بالمقارنة بعائد الاستثمار. وعندما تكون القدرة على الادخار قد تدنت إلى الحد الذي يعود عنده وضع التوازن.

الفصل السابع والأربعون
نظريات الطبقة الإدارية

تقسم نظريات الطبقة الإدارية إلى الأنواع التالية :

٣٩١ ـ نظرية ماركس Marx Theory :

يعتبر ماركس من أوائل الكتّاب الذين ناقشوا مشكلات الطبقات في المجتمع . ورغم أن نظريته لا تعترف إلا بوجود الطبقة العاملة الصناعية ، إلا أنها اعتمدت في ذلك على تفسير الصراع والتناقض التاريخي بين الطبقات في المجتمع . وترى هذه النظرية ، أن القوة في المجتمع تعتمد على النفوذ الذي يكتسبه من يملكون وسائل الإنتاج ، ويمارسونه على هؤلاء الذين يقدمون خدماتهم ، بحيث يترتب على هذه الممارسة قيام نوع من الاستغلال .

إن الطبقة التي يقصدها ماركس ليس الطبقة الوظيفية في تعابير ومصطلحات الدخل ، ولكنها الطبقة الاقتصادية في تعابير مصالحها الاقتصادية ، فجميع الأعضاء في المجتمع لديهم مصالح اقتصادية تتأثر فيما يخص كل طبقة ، وأن هذه الطبقات الاقتصادية ليست ثابتة في المجتمع ، ولكنها تشكل نتيجة لعلاقات الإنتاج التي يتبناها المجتمع . وعلى هذا يمكننا التمييز تاريخياً بين[(١)] :

أ ـ الأسياد والرقيق Masters & Slaves .

ب ـ المالكون والخدم Serfs & Land Lords .

جـ ـ الرأسماليون والعمال Capitalists & Workers .

لقد كان ماركس يقر بوجود مجتمع بدون طبقات ، لأنه هو الذي يمكنه فقط من تجنب حدوث الثورة ، أي أن هذا المجتمع هو الذي سينجح في النهاية ، بحيث يباد الرأسماليون الفاسدون ، ويتحرر العمال بعد قرون من السرقة[(٢)] . ولذلك كان يعتقد أن الأصل الوحيد لرفع الاستغلال وبناء المجتمع المنشود هو التغيير الجوهري في هيكل القوة في المجتمع ، وذلك عن

---

(1) Bhatia, H.L.: History of Economic Thought, Vikas Publishing House PVT LTD, Delhi, 1978, P. 291.

(٢) تود ج . بوشهولز : أفكار جديدة من اقتصاديين راحلين : مقدمة للفكر الاقتصادي الحديث ، ترجمة : نزيرة الأفندي ، عزة الحسيني ، مراجعة : أ. د. حازم الببلاوي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص١٦٠ .

طريق الثورة. وهو يرى أن التحول الحتمي هو التحول الإنتقالي في التسلسل التاريخي من الرأسمالية إلى مجتمع الطبقة العاملة، حيث تختفي الطبقية في المجتمع ويذوب الصراع والتناقض بين الطبقات.

وهكذا يرى أن القوة في المجتمع، يتمتع بها هؤلاء الذين يقدمون رأس المال ويمارسون رقابتهم على وسائل الإنتاج، وإن السلطة التي يمارسها هؤلاء داخل المنظمات هي سلطة مطلقة أما الأسعار والأجور تتحدد لتحقيق مصالحهم. وهم بهذه المكانة يسيطرون على المجتمع، ومن خلال شمول سلطتهم يحددون الإطار الأخلاقي ويسيطرون على الدولة، ولكي تصبح خاضعة لمصالح ورغبات الطبقة الرأسمالية، أما الطبقة الإدارية في رأس مارس فليس لها وجود إلا ضمنياً. أو ربما كان يقصد بها تلك الجماعة التي تقود التطور وتنتقل بالمجتمع من مرحلة إلى أخرى.

لقد وجد ماركس أن التناقض هو الذي يفجر الثورة الاجتماعية، وهذا التناقض يعمل من خلال ديالكتيك القوى: فوراء كل منظومة علاقات إنتاجية تقف طبقة أو طبقات معينة ذات مصالح اقتصادية وسياسية. وإلغاء هذه المنظومة التي لم تعد تتلاءم مع متطلبات تطور الإنتاج يعني حتماً عزل الطبقة الحاكمة عن مركز السيطرة الاقتصادية والسياسية، وإن هذا القبول الجذري في العلاقات الاقتصادية بين الطبقات لا يمكن أن يحدث إلا بطريقة ثورية.

وهكذا أثبت ماركس أن الثورة الاجتماعية قانون موضوعي للتطور الاجتماعي، إنه قانون استبدال تشكيلة اجتماعية ـ اقتصادية بأخرى. وإن تاريخ كل مجتمع مضى هو تاريخ لصراع الطبقات فيه[1].

٣٩٢ ـ نظرية ميلز (نفوذ الصفوة) Mills Theory:

ينسب هذا المفهوم إلى (ميلز) الذي أطلقه على الجماعات التي بحكم تواجدها على قمم الهياكل التنظيمية للشركات المساهمة، والقوات المسلحة، ودوائر الحكومة، ووسائل الإعلام وغيرها، تتخذ القرارات الجوهرية المؤثرة في السياسات الاقتصادية والعلاقات الدولية وأمور الحرب والسلام وغيرها. وتتصف هذه الجماعة بقوتها ومقدرتها على خلق القبول العام للقرارات التي تتخذها. وهي لا تعتمد على مراكزها الشخصية في المجتمع كالثروة والدخل وغيرها في ممارسة النفوذ والقوة، ولكنها تمارسه بالتسرب إلى المراكز المؤثرة في المنظمات الكبيرة. ورغم أنها محدودة العدد، إلا أنها تمارس قدراً هائلاً من القوة والنفوذ على باقي أجزاء المجتمع.

---

(١) د. إسماعيل سفر، د. عارف دليلة: تاريخ الأفكار الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠، ص ٤٠٦.

ولا يرى (ميلز) أن هناك تناقضاً بين الملكية والإدارة، بل العكس إذ يرى أن هذه الجماعة تكتسب نفوذها وقوتها من الاندماج مع ملاك المنظمات الضخمة[1].

٣٩٣ ـ نظرية برنهام للثورة الإدارية James Brunham Theory :

تنسب هذه النظرية إلى (برنهام) الذي يرى أن العالم الصناعي هو في مرحلة تحول مستمر، وإن التغيرات السريعة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي حدثت بعد الحرب العالمية الأولى، قد مهدت السبيل لظهور المنظمات الكبيرة، وإن كبر الحجوم قد أفسح المجال لظهور طبقة جديدة هي طبقة الإداريين التي اكتسبت اعترافاً متزايداً، بسبب نفوذها وقوتها في مواجهة التغيرات والإفادة منها. وقد تنبأ (برنهام) بتزايد نفوذ هذه الطبقة بحيث تكتمل لها أسباب القوة والنفوذ في المستقبل. وهو يدعي بأن التغير في الظروف، لابد أن يصاحبه تغيراً جوهرياً في هيكل القوة في المجتمع، يتخذ شكل (الثورة الإدارية) كما أطلق عليها. كما يرى أن ذلك أمراً يمكن تشبيهه بالتحول الذي حدث من البرجوازية إلى الرأسمالية.

٣٩٤ ـ نظرية الطبقات الغنية (التكنوقراط):

تنسب هذه النظرية إلى آراء (جلبرث) الذي ضمنها في عرضه لمشكل الدول الصناعية.
وهو يرى أن ظهور المنظمات الكبيرة التي أملتها التطورات التكنولوجية، وصاحبها انفصال بين الملكية والإدارة، أفسحت المجال ليس لظهور طبقة الإداريين فحسب، ولكن لظهور كيان جديد أسماه الطبقة الغنية أو التكنوقراط. فالمنظمات الكبيرة كما يراها، فاقت في مشاكلها قدرة رجل واحد، أو حتى عدة رجال يستطيعون التحكم والرقابة عليها. فزيادة الحجم أحدثت انفصالاً بين الإدارة العليا، والمواقع التشغيلية، وتزايد اعتماد الإدرايين على المعلومات التي يتم تداولها ومعالجتها مرات عديدة قبل استخدامها في المستويات العليا. بالإضافة إلى ذلك فإن تزايد التطورات التكنولوجية، وضع قيوداً على مقدرة المتخصصين، الذين بحكم تخصصاتهم، لا يمتلكون سوى قدراً محدوداً من المعلومات. ومرة أخرى يجد رجال الإدارة أنفسهم مضطرين إلى الاعتماد على معلومات غير كاملة، أو على تلك التي ترسل إليهم من الوحدات المتخصصة.
وعلى هذا الأساس يرى (جلبرث) أن إتخاذ القرارات في المنظمات الكبيرة قد أصبح عملية جماعية، بسبب حجم وتراكب العمليات، والحاجة إلى المعلومات السريعة والدقيقة والمتخصصة، الأمر الذي جعل من الصعب على مدير واحد التحكم في نتائج الأحداث.

(١) د. علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال: مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٢.

٣٩٥ ـ نظرية شومبيتر Schumpeter's Theory :

أوضح Schumpeter في تحليله للنمو والتنمية، أن دور المنظم في النظام الرأسمالي هو السعي للإبتكار والتجديد Innovation مدفوعاً بالمنافسة لتحقيق أهدافه، وإن التقدم في المجتمعات الغربية هو نتيجة للتصرفات الفردية للمنظمين، وتوافر الائتمان المصرفي الذي يعطي هذه التصرفات الإمكانيات المادية للابتكار والتجديد.

ويرى Schumpeter أن المنظِّم Entrepreneur هو الذي ينفذ العلاقات والارتباطات الجديدة، وهو الذي يتعهد بتقديم الابتكارات، وبناءً عليه لا يكون جميع قواد ومديري المنظمات منظمون. إذ يمكنهم ممارسة الأعمال بدون أي محاولة لتقديم أفكار جديدة أو طرائق جديدة لتنفيذ الأشياء، فعمل هؤلاء المنظمون مرتبط بالخطر. وعلى هذا يعد حاملي الأسهم والمساهمين رأسماليون وليسوا منظمون[1].

إن الابتكار في رأي شومبيتر Schumpeter هو المحرك الرئيسي للاستثمار، فتحقيق الابتكار يؤدي إلى تقلبات في الاستثمارات وهذا التقلب يتم تمويله بالائتمان المصرفي، وبالتالي دورات الأعمال[2].

ويرى (شومبيتر) أنه في الاقتصاد الرأسمالي الحديث، لم يعد للمنظم الفرد الدور الكبير الذي كان له في الماضي، بسبب انفصال المنظمات عن ملاكها، وظهور طبقة المثقفين والموظفين، وتغير الفئات السياسية التي كانت سائدة في الماضي واختلافها عن الفئات السياسية الجديدة، كل ذلك بالإضافة إلى انتقال الدور التنظيمي من المنظم إلى أفراد ليسوا من ذوي المواهب، يتطلب في رأي (شومبيتر) تطبيق إصلاحات سياسية واقتصادية.

---

(1) Oser, Jacob, and William C. Blanch Field: The Evolution of Economic Thought, (3rd ed.), Hercourt Brace Jovanovich, Inc., New York, 1975, P. 452.

(٢) جورج نايهانز: تاريخ النظرية الاقتصادية: الإسهامات الكلاسيكية (١٧٢٠ ـ ١٩٨٠)، ترجمة: د. صقر أحمد صقر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٦٤٦.

الباب الخامس عشر

نظريات الاقتصاد الصناعي

الفصل الثامن والأربعون
نظريات النمو الصناعي

تقسم نظريات النمو الصناعي إلى الأنواع التالية[١] :

٣٩٦ ـ نظرية داوني Downie's Theory :

أوضح داوني أنه يوجد في أي صناعة عدد من المنشآت التي تختلف في كفاءتها الإنتاجية. فهناك بعض المنشآت التي تكون كفاءتها الإنتاجية فوق المتوسط وهناك بعض المنشآت الأخرى التي تكون كفاءتها الإنتاجية أقل من المتوسط. وبالنسبة للمنشأة الأكثر كفاءة يكون لديها فنون إنتاجية ومعارف تكنولوجية أكثر تقدماً بالمقارنة مع المنشآت الأقل كفاءة. وهي تستخدم هذه المزايا التكنولوجية في التوسع وزيادة نصيبها النسبي في السوق على حساب المنشآت الأقل كفاءة. ومن أهم محددات النمو لهذه النظرية ما يلي :

أ. التوسع في الطاقة الإنتاجية:

لكي تنمو المنشأة وتتوسع لابد من توسيع طاقتها الإنتاجية. وهذا يحتاج بالطبع إلى موارد مادية ومالية كبيرة. والمنشأة الأكثر كفاءة أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة، وذلك لأنها تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق معدلات ربح عالية. فكلما زاد معدل الربح زادت قدرة المنشأة على توفير الموارد المالية اللازمة للتوسع، إما من خلال أرباحها الذاتية، أو من خلال إصدار أسهم جديدة أو من خلال الاقتراض. وبالتالي فإن هناك علاقة طردية بين معدل الربح ومعدل النمو. ويكون مقدار التغير في معدل النمو نتيجة لتغير معدل الربح بنقطة واحدة.

ب. التوسع في النصيب النسبي:

إن الشرط السابق لا يعد كافياً لتحقيق النمو. إذ لابد من زيادة نصيب المنشأة من السوق. ومن الملاحظ أيضاً أن المنشأة الأكثر كفاءة تكون أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة. فهي تستطيع تخفيض السعر وزيادة المبيعات. كما يمكنها زيادة الإنفاق الإعلاني، ومن ثم الطلب على المنتجات. ولكن توسيع الطلب سواء من خلال السياسة السعرية أو السياسة الإعلانية لا يعد مربحاً إلى ما لا نهاية. فكل سياسة من هذه السياسات وإن

---

(١) تم الاعتماد بشكل كلي في هذا الفصل على كتاب :

د. عبد القادر عطية : الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، منشورات جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥.

زادت الإيرادات، إلا أنها تزيد التكاليف أيضاً. لذلك فإن العلاقة بين نمو الطلب ومعدل الربح تمر بثلاث مراحل[1]:

المرحلة الأولى: يؤدي فيها نمو الطلب إلى زيادة معدل الربح.

المرحلة الثانية: يؤدي فيها نمو الطلب إلى وصول معدل الربح لحده الأقصى.

المرحلة الثالثة: يؤدي فيها نمو الطلب إلى تناقص معدل الربح.

ويلاحظ أن المرحلة الأولى تحدث عندما يؤدي نمو الطلب (زيادة المبيعات) إلى زيادة الإيراد الكلي بمعدل أكبر من معدل الزيادة في التكاليف الكلية. أي عندما يكون الإيراد الحدي لنمو الطلب أكبر من التكلفة الحدية له. وتحدث المرحلة الثانية عندما يتساوى الإيراد الحدي لنمو الطلب مع التكلفة الحدية وتحدث المرحلة الثالثة عندما تتفوق التكلفة الحدية لنمو الطلب على الإيراد الحدي.

٣٩٧ ـ نظرية ماريز Marris's Theory :

تنطبق نظرية ماريز على المنشآت التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة، وهذا عادة ما يتحقق في حالة الشركات المساهمة. ويشير ماريز إلى أن هدف المساهمين عادة ما يكون هو تعظيم معدل العائد على رأس المال والذي يتمثل في (د) حيث:

$$د = \frac{ح}{س}$$

وتشير (ح) إلى صافي الأرباح، (س) إلى رأس المال.

أما إدارة المنشآت فهي تهدف إلى تعظيم النمو، حيث أن نمو المنشأة يصاحبه تحقيق مزايا عديدة للقائمين على الإدارة منها زيادة الأجور وزيادة السلطة والنفوذ، وارتقاء المركز الاجتماعي وغيرها. ولكن حتى يمكن للقائمين على الإدارة تحقيق هدفهم والمتمثل في تعظيم معدل نمو المنشأة لابد أن يأخذوا في الاعتبار مستوى العائد المحقق على رأس المال والذي يمثل هدف المساهمين. أي أنهم يجب أن يسعوا إلى تعظيم معدل نمو المنشأة في ظل قيد مستوى عائد معين.

ومن أهم الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

---

(١) د. عبد القادر عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، منشورات جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ١٧٠.

أ. افتراض النمو المستقر Steady State Growth:

ويتضمن هذا الافتراض أن جميع المتغيرات الخاصة بالمنشأة على جانبي الطلب والعرض تنمو بمعدل ثابت ومتساوي عبر الزمن. أي أن الطلب والأصول والعمالة والمبيعات والأرباح تنمو جميعها عبر الزمن بمعدل متساوي وثابت. ويعتبر هذا إفتراض تحكمي وإن كان يستخدم فقط لغرض التبسيط.

ب. افتراض النمو المستمر للطلب:

من المعروف أن أي سلعة لها دورة حياة. ففي المراحل الأولى من الإنتاج يكون الطلب عليها منخفضاً، ومع مرور الوقت يزداد الطلب عليها حتى يصل إلى حده الأقصى. وفي المرحلة الأخيرة يتناقص الطلب على السلعة. ولضمان استمرار تزايد الطلب على سلع المنشأة افترض ماريز أن المنشأة تلجأ إلى التنويع Diversification لأنه يضمن تزايد الطلب على سلع المنشأة بصورة مستمرة.

جـ. افتراض النمو المستمر للطاقة الإنتاجية:

يتمثل نمو الطاقة الإنتاجية في زيادة كميات الأصول المستخدمة في المنشأة. ويتم تمويل التوسع في الطاقة الإنتاجية من خلال الأرباح غير الموزعة والاقتراض وإصدار أسهم جديدة. ولقد افترض ماريز توافر الموارد المالية اللازمة لتوسيع الطاقة الإنتاجية للمنشأة بصورة مستمرة كلما دعت الضرورة لذلك. ومن المفروض، أنه كلما زاد معدل العائد على رأس المال كلما زادت قدرة المنشأة على الاقتراض، وكلما زادت قدرتها على إصدار أسهم جديدة لإقبال المساهمين على الأسهم ذات معدل التوزيع المرتفع.

د. افتراض التناسب العكسي بين معدل العائد ونسبة التنوع:

حقيقة أن التنويع يزيد الطلب على منتجات المنشأة، ولكن من ناحية أخرى تتحمل المنشأة مزيداً من التكاليف في سبيل زيادة درجة التنويع. ولقد أوضح ماريز أن نسبة التنوع التي يمكن للمنشأة تحقيقها تتحدد أساساً بالتكاليف التي تتحملها هذه المنشأة بغرض التوسع حيث:

أ) يتعين على المنشأة حتى تزيد من درجة التنوع أن تزيد من الإنفاق على الإعلانات لإعلام المستهلكين بأنشطتها المتعددة. كما يتعين عليها أن تزيد من الإنفاق على البحث والتطوير لإحداث تعديلات وتطويرات مستمرة في منتجاتها. بالإضافة إلى ضرورة تخفيض السعر لتشجيع المستهلكين على زيادة الطلب على المنتجات.

ب) وعندما تتعدد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، فإن الضغط يزداد على الجهاز الإداري القائم مما قد يترتب عليه إنخفاض الكفاءة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج . وفي محاولة من الشركة لتفادي ذلك فإنها تضطر للاستعانة بعناصر إدارية جديدة وأدوات ومعدات إدارية جديدة مما يزيد من تكاليف الإنتاج .

٣٩٨ ـ نظرية التوسع من خلال التكامل الرأسي :

لقد تعرضنا في نظرية ماريز لحالة النمو من خلال التنوع الأفقي . ولكن هناك ما يمكن تسميته بالنمو من خلال التنوع الرأسي أو التكامل الرأسي . ولتوضيح ذلك افترض أن هناك منشأتين محتكرتين أ، ب، وكانت ب تنتج منتجاً نهائياً تستخدم فيه منتج (أ) كأحد المدخلات . ومن ثم فإن الطلب على منتج (أ) يكون طلباً مشتقاً . وعلى وجه التحديد فإن معكوس دالة طلب (أ) تساوي :

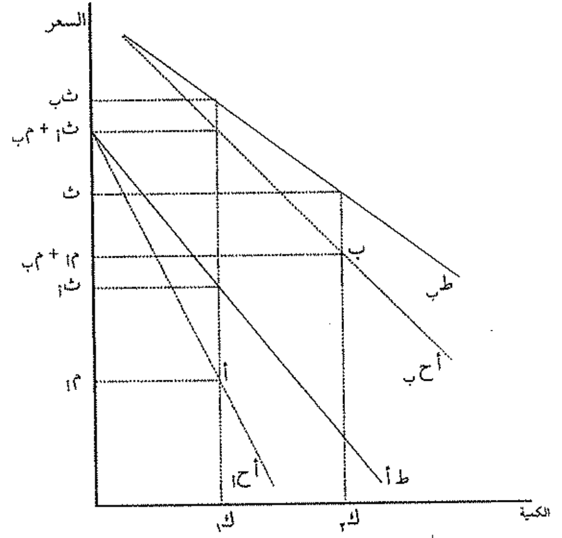
ث أ (ك أ) = (أ ح) ب _ (ت ح) ب......

وتعني هذه الصيغة :

أن السعر الذي تدفعه المنشأة ب للمنشأة أ (أي ث أ) عند الكمية ك أ = الإيراد الحدي للمنشأة ب _ التكلفة الحدية للمدخلات الأخرى غير أ . وبالطبع لو أن منتج أ هو المدخل الوحيد للمنشأة ب لكان الطلب على أ مساوياً الإيراد الحدي للمنشأة ب .

وباستخدام هذه المعلومات في رسم الشكل (٥٨) نجد ما يلي :

م أ = التكلفة الحدية للمنشأة أ، م ب = التكلفة الحدية للعناصر الأخرى غير أ .



شكل (٥٨) التوسع من خلال التكامل الرأسي

وبفحص الشكل (٥٧) يتضح أنه قبل التكامل الرأسي تنتج المنشأة أ الكمية ك١ التي تعظم ربحا، وحيث الإيراد الحدي = التكلفة الحدية عند النقطة أ، وتبيع عند السعر ث أ. وبالنسبة للمنشأة ب فإنها تأخذ الكمية ك١ من أ بالسعر ث أ ثم تضيف إليه التكلفة الحدية للعناصر الأخرى (م ب) فتصبح تكلفتها الحدية مساوية ث أ + م ب. وبالتالي فإنها تنتج الكمية ك١ بإفتراض أن كل وحدة من إنتاج ب يحتاج إلى وحدة واحدة من إنتاج أ، وتبيع بالسعر ث ب.

أما في حالة تكامل ب مع أ رأسياً فإن تكلفتها الحدية = م أ + م ب، وبالتالي يتحقق توازنها عند النقطة ب وينمو الإنتاج من ك١ إلى ك٢ كما تزداد الأرباح. وفي هذه الحالة قد لا يتعارض هدف النمو مع هدف الربح.

٣٩٩ ـ نظرية قانون التأثير النسبي Law of Proportionate Effect (LPE) :

يقرر قانون التأثير النسبي أن التوزيع الاحتمالي لمعدلات النمو متماثل بالنسبة لجميع أحجام المنشأة. وهذا يعني أن النمو مستقل عن الحجم. ويمكن تلخيص هذا القانون في الصيغة التالية[1] :

$$\frac{س_{رز}}{س_{رز-١}} = ش_{رز} \quad ....$$

حيث :

$س_{رز}$ = حجم المنشأة ر في الفترة ز.

$س_{رز-١}$ = حجم المنشأة ر في الفترة ز ـ ١.

$ش_{رز}$ = متغير عشوائي له توزيع احتمالي مستقل عن الحجم في الفترة السابقة ز ـ ١.

ويتضمن القانون السابق بعض الفروض بالنسبة لبيانات سلسلة قطاعية خاصة بأحجام مختلفة للمنشآت. وتتمثل هذه الفروض في :

أ ـ أن المنشآت في فئات الأحجام المختلفة لها نفس متوسط معدل النمو.

ب ـ أن تباين معدلات النمو حول الوسط الحسابي متساوي بالنسبة لجميع فئات الأحجام.

جـ ـ أن معدلات النمو في فترة ما لا تؤثر في معدلات النمو في الفترات التالية، ولا تتأثر بمعدلات النمو في الفترات السابقة. أي لا يوجد ارتباط سلسلي Serial Correlation بين معدلات نمو المنشأة.

---

(١) د. عبد القادر عطية : الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٥.

ويلاحظ أن انطباق قانون التأثير النسبي في الواقع يؤدي إلى تزايد درجة التركز مع مرور الزمن، وذلك لأن نمو المنشأة ذات الحجم الكبير بنفس معدل نمو المنشأة ذات الحجم الصغير يزيد النصيب النسبي للأولى في السوق ويقلل من النصيب النسبي للأخيرة. أما إذا لم ينطبق هذا القانون في الواقع، وكان هناك علاقة طردية بين الحجم ومعدل النمو فإن درجة التركيز تنمو بمعدل أكبر عبر الزمن. وإذا كانت هناك علاقة عكسية بين الحجم ومعدل النمو فإن درجة التركز قد تزداد ولكن بمعدل أبطأ. ويلاحظ أن قانون التأثير النسبي لا يضع قيوداً على حجم المنشأة ومن ثم فإنه يتناقص مع فكرة وجود حجم أمثل للمنشأة.

ولاختبار مدى صحة هذا القانون من خلال بيانات واقعية يتعين استخدام الصيغة اللوغاريتمية التالية:

$$\text{لو س}_{\text{رز}} = \text{أ} + \text{ب لو س}_{\text{رز}-١} + \text{لو ش}_{\text{رز}} \ldots\ldots$$

ولو أن ب = ١، وتباين لو ش$_{\text{رز}}$ ثابت عبر الزمن فإن هذا يثبت صحة قانون التأثير النسبي ذلك لأنه يتضمن أن معدل النمو لا يختلف باختلاف فئة الحجم. أما إذا كانت ب < ١ فإن هذا يعني أن المنشآت ذات الحجم الأكبر تنمو بمعدل أكبر، وإذا كانت ب > ١ فإن هذا يعني أن المنشآت ذات الحجم الأقل تنمو بمعدل أعلى.

الفصل التاسع والأربعون
نظريات التكامل الرأسي

توجد هناك بعض النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة التكامل الرأسي، نعرض منها ما يلي:

٤٠٠ ـ نظرية إخفاق السوق:

وفقاً لهذه النظرية يوجد هناك أسلوبين أمام المنشأة لتحصل على مدخلاتها وتصرف منتجاتها[1]:

أ ـ أن تشتري المدخلات من السوق وأن تبيع المخرجات في السوق.

ب ـ أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها.

وهذا ما يسمى بالتكامل الرأسي.

وتحاول المنشأة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها. فإذا كان إتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المنشأة، فإن هذا يحفز المنشأة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية. وسوف تستمر المنشأة في إضافة وحدات إنتاجية جديدة سواء للأمام أو للخلف طالما أن:

$$\frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}} < ١$$

وسوف تتوقف المنشأة عن الاستمرار في التكامل الرأسي عندما يتحقق الشرط التالي:

$$\frac{\text{تكلفة إتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة إتمام العملية بالسوق}} \geq ١$$

٤٠١ ـ نظرية دورة الحياة لستيجلر:

يشير ستيجلر إلى أن درجة التكامل الرأسي تتحدد بحجم الصناعة. ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيراً نسبياً، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من

---

(١) د. عبد القادر عطية: الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، منشورات جامعة الإسكندرية ١٩٩٥، ص٨٥.

الصغر بدرجة لا تبرر قيام منشآت مستقلة تتخصص كل واحدة منها في عملية أو مرحلة منفصلة. ونتيجة لذلك فإن الشركة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها. ومع كبر حجم السوق ونمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تمكن قيام منشآت مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل. وهنا تتنازل الشركة الأم عن القيام بعديد من العمليات الصناعية تاركة إياها للمنشآت المتخصصة خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل. وبالتالي فإن درجة التكامل الرأسي تنخفض مع نمو الصناعة. وعند وصول الصناعة لحجم معين فإنها تبدأ في الاضمحلال مرة أخرى وينكمش حجم عملياتها الصناعية، مما يترتب عليه انسحاب عديد من المنشآت المتخصصة من السوق، وقيام الشركة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها. ووفقاً لهذه النظرية فإن درجة التكامل الرأسي تتبع دورة حياة الصناعة. فهي تقل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها. ويمكن تبرير ذلك اقتصادياً كما يلي:

يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم عملياتها لأن تصبح:

$$\frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}} < ١$$

مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل.

ومن ناحية أخرى يؤدي إنكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح:

$$\frac{\text{تكلفة الوحدة في ظل التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}} \geq ١$$

مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص.

قائمة المراجع

أ. باللغة العربية:

١ ـ د. ابراهيم الغمري: مدخل العلاقات الإنسانية في نظرية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ١٩٧٦.

٢ ـ د. ابراهيم حياني، د. زكي حنوش: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد ١٩٩٠.

٣ ـ د. ابراهيم نتو، د. هنري هـ. ألبرز: المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، جون وايلي وأولاده ليمتد، ط ١، انكلترا ١٩٨٥.

٤ ـ د. أحمد أبو إسماعيل: أصول الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، د. ت.

٥ ـ أحمد بلقيس، د. توفيق مرعي: الميسر في علم النفس التربوي، عمان، ط ١، ١٩٨٣.

٦ ـ د. أحمد رفيق قاسم: المدخل إلى بحوث العمليات، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٢.

٧ ـ د. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٣.

٨ ـ د. أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٩.

٩ ـ د. أحمد عادل راشد: الإعلان، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨١.

١٠ ـ د. أحمد عبد الرحمن أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٤.

١١ ـ د. أحمد علي سليمان: سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق مع التركيز على السوق السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٠.

١٢ ـ د. أحمد مندور: مقدمة في الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٠.

١٣ ـ ادوارد دي بونو: التفكير الإبداعي، ترجمة: خليل الجيوسي، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، ط ١، ١٩٩٧.

١٤ ـ ادوارد دي بونو: التفكير العملي، ترجمة: خليل الجيوسي، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، ط ١، ١٩٩٧.

١٥ ـ آرثر بيل: إدارة الأفراد: مرشد الأذكياء الكامل، دار الفاروق، القاهرة، ط ١، ٢٠٠١.

١٦ ـ د. اسماعيل سفر، د. عارف دليلة: تاريخ الأفكار الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٠ .

١٧ ـ د. اسماعيل سفر، د. عارف دليلة: تاريخ الأفكار الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٥ .

١٨ ـ د. اسماعيل شعبان: العلاقات الاقتصادية الدولية، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ط٢، ١٩٩٢ .

١٩ ـ د. اسماعيل محمد هاشم: مذكرات في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٦ .

٢٠ ـ د. أكرم شقرا: إدارة الإنتاج / العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥ .

٢١ ـ امبرواز رو وآخرون: العلم وقدرات الإنسان النفسية، ترجمة: وجيه أسعد، دار البشائر، دمشق، لم يذكر عام النشر.

٢٢ ـ باري بوزمان: التطوير الإداري في الدول النامية: مدخل موقفي لتكامل نظرية الإدارة والسياق: أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، تقرير اجتماع الخبراء الذي عقدته دائرة التعارف الفني للتنمية بالأمم المتحدة في بروكسل بلجيكا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ١١ ـ ١٥ ـ كانون الأول ١٩٨٩، ١٩٩٤ .

٢٣ ـ بيتر ب كينين: الاقتصاد الدولي، ترجمة: د. ابراهيم يحيى الشهابي، القسم الأول، منشورات وزارة الثقافة، دمشق ١٩٩٩ .

٢٤ ـ بيتر ب كينين: الاقتصاد الدولي، ترجمة: د. ابراهيم يحيى الشهابي، القسم الثاني، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، ١٩٩٩ .

٢٥ ـ بيتر دراكر: الإدارة: المهام، المسؤوليات، والتطبيقات، الجزء الثاني: المدير، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، مراجعة: أ. د نادية الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ١، ١٩٩٦ .

٢٦ ـ بيتر ف. دراكر: ممارسة الإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط ١، ١٩٩٨ .

٢٧ ـ ب. ي فرنون: الإبداع: نصوص مختارة، ترجمة: عبد الكريم ناصيف، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، ١٩٨١ .

٢٨ ـ قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٨١ .

٢٩ ـ تود. ج بوشهولز: أفكار جديدة من اقتصاديين راحلين: مقدمة للفكر الاقتصادي الحديث، ترجمة: نزيرة الأفندي، عزة الحسيني، مراجعة: أ. د حازم الببلاوي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٥.

٣٠ ـ د. توفيق حسون: فلسفة الإدارة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٠.

٣١ ـ د. توفيق حسون: الإدارة المالية: قرارات الاستثمار، وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٥.

٣٢ ـ د. تيسير رداوي: اقتصاديات العمل وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد ١٩٨١.

٣٣ ـ د. تيسير الرداوي: التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٢.

٣٤ ـ ثيودورموران: الشركات المتعددة الجنسيات: الاقتصاد السياسي للاستثمار المباشر الأجنبي، ترجمة: جورج خوري، مراجعة: د. منير لطفي، دار الفارس، عمان، ط ١، ١٩٩٤.

٣٥ ـ جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير: دليل عملي. ترجمة: د. عبدالله اسماعيل كتبي، راجع الترجمة: د. عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١.

٣٦ ـ د. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠١.

٣٧ ـ د. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦.

٣٨ ـ جورج نايهانز: تاريخ النظرية الاقتصادية: الإسهامات الكلاسيكية (١٧٢٠ ـ ١٩٨٠) ترجمة: د. صقر أحمد صقر، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٧.

٣٩ ـ جون ر. بيرس: مقدمة إلى نظرية المعلومات: الرموز، الإشارات والضجيج، ترجمة: م. فايز فوق العادة، منشورات وزارة الثقافة، دمشق، ١٩٩١.

٤٠ ـ جي جوناثان جاباي: التسويق الابتكاري، مكتبة الشقري، الرياض، ط ١، ٢٠٠١.

٤١ ـ جيرارد إ. نيرنبرج: أسس التفاوض، ترجمة: حازم عبد الرحمن، مراجعة: أ. د. حسن محمد وجيه، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ١٩٩٨.

٤٢ ـ جيرالد بوكسبرغر، هارالد كليمنتا: الكذبات العشر للعولمة: بدائل دكتاتورية السوق، ترجمة: د. عدنان سليمان، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، ط ١، أيلول ١٩٩٩.

٤٣ ـ جيمس جي مارش، هيربرت أيه سايمون: المنظمات، ترجمة: أ. د عبد الرحمن بن أحمد هيجان، راجع الترجمة: د. عبد اللطيف العبد اللطيف، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١.

٤٤ ـ د. خالد رعد: النظريات النقدية، منشورات جامعة دمشق، المعهد العالي للعلوم السياسية، جامعة دمشق، ١٩٨٦.

٤٥ ـ د. حسن أحمد عيسى: سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، طنطا، ط ١، ١٩٩٤.

٤٦ ـ د. حسين الدوري: نظريات التطوير والتنمية الإدارية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٠.

٤٧ ـ د. حسين حريم: السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان ١٩٩٧.

٤٨ ـ د. حسين عبدالله حسن التميمي: إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار الفكر، عمان، ط ١، ١٩٩٧.

٤٩ ـ د. حسين عمر: تطور الفكر الاقتصادي: قديماً وحديثاً ومعاصراً، الكتاب الأول، دار الفكر العربي، ط ١، ١٩٩٤.

٥٠ ـ د. حسين عمر: تطور الفكر الاقتصادي: قديماً وحديثاً ومعاصراً، الكتاب الثاني، دار الفكر العربي، ط ١، ١٩٩٤.

٥١ ـ د. حسين عطا غنيم: دراسات في التمويل، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط ١، ١٩٩٩.

٥٢ ـ حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨١.

٥٣ ـ حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٨.

٥٤ ـ د. خالد رعد: دراسات وبحوث في العلاقات الاقتصادية الدولية، منشورات جامعة دمشق، المعهد العالي للعلوم السياسية، جامعة دمشق، ١٩٩٥.

٥٥ ـ دومينيك سالفاتور: نظريات وسائل في الاقتصاد الدولي، سلسلة ملخصات شوم في الاقتصاد، ترجمة: د. محمد رضا علي العدل، مراجعة: د. عبد العظيم أنيس، مركز الأهرام للترجمة، القاهرة، ١٩٧٥.

٥٦ ـ دونالدس، واتس، ماري أ. هولمان: نظرية السعر واستخداماتها (١)، ترجمة: د. ضياء محمد مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٥٧ ـ راسل دي روبنسون : خلق المناخ الخاص بالتعلم ، الدراية الفنية في تدريب المتدربين ، تأليف : ل . روبرت كولز ، هربرت ل . بروسو ، ترجمة : حسين صلاح الدين ، سلسلة الرضا للمعلومات (١٥٢) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط ١ ، آب ، ٢٠٠١ .

٥٨ ـ د . راوية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .

٥٩ ـ د . رضوان العمار : النقود والمصارف ، منشورات جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٥ .

٦٠ ـ رعد الصرن : طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، إشراف : أ . د . عبد اللطيف عبد اللطيف ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٨ .

٦١ ـ رعد الصرن : إدارة الإبداع والابتكار : الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الجزء الأول ، سلسلة الرضا للمعلومات (٦٩) ، دار الرضا للنشر ، ط ١ ، دمشق ، آب ، ٢٠٠٠ .

٦٢ ـ رعد حسن الصرن : أساسيات التجارة الدولية المعاصرة : من الميزة المطلقة إلى العولمة والحرية والرفاهة الاقتصادية ، (ج ١) سلسلة الرضا للمعلومات (٥٨) دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط ١ ، تشرين أول ٢٠٠٠ .

٦٣ ـ رعد حسن الصرن : أساسيات التجارة الدولية المعاصرة : مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي ، (ج ٢) سلسلة الرضا للمعلومات (١١٩) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط ١ ، شباط ٢٠٠١ .

٦٤ ـ رعد حسن الصرن : إدارة الإبداع والإبتكار : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، (ج ٢) ، سلسلة الرضا للمعلومات (١٤٥) ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، ط ١ ، حزيران ، ٢٠٠١ .

٦٥ ـ رمضان محمد القذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، المكتب الجامعي الحديث ، ط ١ ، ١٩٩٧ .

٦٦ ـ ريتشارد موسجريف ، بابيجي موسجريف : المالية العامة في النظرية والتطبيق ، ترجمة : د . محمد حمدي السباخي ، د . كامل سلمان العافي ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٩٢ .

٦٧ ـ ريتشارد هـ . هال : المنظمات : هياكلها ، عملياتها ، ومخرجاتها ، ترجمة : د . سعيد بن حمد الهاجري ، راجع الترجمة : د . ابراهيم بن عبد الله المنيف ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠١ .

٦٨ ـ د . زكي حنوش : وظائف الإدارة ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٩ .

٦٩ ـ د . زينب محمد زهري ، وقباري محمد اسماعيل : أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي : مداخل نظرية وعملية ، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، طرابلس ، ليبيا ، ط ١ ، ١٩٨٥ .

٧٠ ـ د . سامي حاتم : التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم ، الكتاب الأول ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ١٩٩١ .

٧١ـ د. سامي حاتم: التجارة الخارجية بين التنظير والتنظيم، الكتاب الثاني، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ١٩٩١.

٧٢ـ أ. د. سعد الدين عشماوي: الإدارة: الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٠.

٧٣ـ د. سلمان بوذياب: اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٦.

٧٤ـ د. سليمان الفارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ٢٠٠٠.

٧٥ـ د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٧٦ـ د. سمير محمد عبد العزيز: الاقتصاد الإداري: مدخل كمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٧.

٧٧ـ د. سمير محمد عبد العزيز: التمويل العام، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط ٢، الإسكندرية، ١٩٩٨.

٧٨ـ د. سمير محمد عبد العزيز: اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ و١٠٠١١: رؤية اقتصادية فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ٢٠٠٠.

٧٩ـ د. شاكر عبد الحميد: علم نفس الإبداع، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٥.

٨٠ـ د. صالح الأمين الأرباح: اقتصاديات النقود والمصارف، جامعة الجبل الغربي، كلية المحاسبة، غريان، ١٩٩١.

٨١ـ د. صباح الدين بقجه جي، د. خلف الجراد: بحوث العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٨٥.

٨٢ـ د. صباح الدين بقجه جي، د. جمال اليوسف: بحوث العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ٢٠٠٠.

٨٣ـ د. صبحي تادرس قريصة، د. محمود يونس: مقدمة في الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت ١٩٨٤.

٨٤ـ د. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٩٤.

٨٥ ـ د. صلاح الشنواني : اقتصاديات الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، ١٩٩٥ .

٨٦ ـ د. طارق حمادة : منهاج النظم : إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية ، نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، ١٩٨٥ .

٨٧ ـ د. عادل حشيش ، د. مجدي شهاب : الاقتصاد الدولي : جوانب الاقتصاد الدولي المعاصر : العلاقات الاقتصادية الدولية العربية ، الدار الجامعية ، بيروت ، بدون تاريخ .

٨٨ ـ د. عادل رجب : إدارة مؤسسات التجارة الخارجية ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٩ .

٨٩ ـ د. عادل عبدالله : برنامج التقييم الاقتصادي والاجتماعي لتحرير التجارة الخارجية وسوق الصرف الأجنبي في الأقطار العربية ، مجموعة محاضرات ، دمشق ، ٤ ـ ٥/ ١٢ / ١٩٩٣ .

٩٠ ـ د. عاصم بن طاهر عرب : اقتصاديات العمل : نظرية عامة ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ط ١ ، ١٩٩٤ .

٩١ ـ د. عبد السلام أبو قحف : نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ١٩٨٩ .

٩٢ ـ د. عبد السلام أبو قحف : التسويق : وجهة نظر معاصرة ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، د. ت .

٩٣ ـ د. عبد السلام أبو قحف : إدارة الأعمال الدولية ، دراسات وبحوث ميدانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .

٩٤ ـ د. عبد السلام أبو قحف : التسويق الدولي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ .

٩٥ ـ د. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٠ .

٩٦ ـ د. عبد الغفار حنفي : د. عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٢ .

٩٧ ـ د. عبد الغفار حنفي ، د. رسمية قرياقص : مذكرات في الأسواق والمؤسسات المالية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٥ .

٩٨ ـ د. عبد الغفار حنفي : البورصات : أسهم ، سندات ، صناديق الاستثمار ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٨ .

٩٩ ـ د. عبد القادر عطية : الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق ، منشورات جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٥ .

١٠٠ ـ د. عبد اللطيف عبد اللطيف : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري : السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٩ .

١٠١ ـ د. عبد المنعم محمد مبارك: النقود والصيرفة والسياسات النقدية، الدار الجامعية، بيروت ١٩٨٥.

١٠٢ ـ د. عبد المنعم مبارك، د. أحمد الناقة: النقود والبنوك، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ١٩٩٥.

١٠٣ ـ د. عطية حسين أفندي: اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، ١٩٩٤.

١٠٤ ـ د. عقيل جاسم عبدالله: النقود والمصارف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ١٩٩٤.

١٠٥ ـ د. علي ابراهيم الخضر: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٢، ١٩٩٢.

١٠٦ ـ د. علي ابراهيم الخضر: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٧.

١٠٧ ـ د. علي الحمادي: السهل الممتنع، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، ١٩٩٩.

١٠٨ ـ د. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، لم يذكر عام النشر.

١٠٩ ـ د. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢، ١٩٨٨.

١١٠ ـ د. علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء، القاهرة، ١٩٩٨.

١١١ ـ د. علي الشرقاوي: العملية الإدارية في ميدان الأعمال: مدخل الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٩٢.

١١٢ ـ د. علي سعد، د. سليم نعامة: الشخصية السوية والإنتاج، لم يذكر دار النشر، دمشق، ط ١، ١٩٩٣.

١١٣ ـ د. علي شريف: إدارة المنظمات العامة، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٧.

١١٤ ـ د. علي شريف، د. محمد فريد الصحن: اقتصاديات الإدارة: منهج القرارات، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٨.

١١٥ ـ د. علي شريف وآخرون: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٩.

١١٦ ـ د. عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٠.

١١٧ ـ د. عمرو غنايم، د. علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية، مدخل تحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٠.

١١٨ ـ د. عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٠ .

١١٩ ـ د. عمر وصفي عقيلي : إدارة المشتريات والمخازن ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩٠ .

١٢٠ ـ د. عمر وصفي عقيلي : فلسفة الإدارة ، منشورات جامعة حلب ، كلية الاقتصاد ، ١٩٩١ .

١٢١ ـ د. فادية الجولاني : التغير الاجتماعي : مدخل النظرية الوظيفية لتحليل التغير : مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ١٩٩٣ .

١٢٢ ـ د. فريد زين الدين : تخطيط ومراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧ .

١٢٣ ـ فردويستون ، يوجين برجام : التمويل الإداري ، الجزء الأول ، تعريب ومراجعة : د. عدنان داغستاني ، د. أحمد نبيل عبد الهادي ، دار المريخ ، الرياض ، ١٩٩٣ .

١٢٤ ـ د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، ط ٤ ، ١٩٩٢ .

١٢٥ ـ د. فؤاد القاضي : استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات العربية ، استراتيجيات الاستثمار البشري ، المؤتمر السنوي الثاني للتدريب ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة ١٩٩٦ .

١٢٦ ـ د. فيصل مراد : مداخل لنظريات التنظيم : منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، أيار ١٩٧٧ .

١٢٧ ـ د. فيصل فخري مرّار : الإدارة : الأسس والنظريات والوظائف ، دار مجدلاوي ، عمان ، ١٩٨٣ .

١٢٨ ـ كارن لانز : الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد ، ترجمة : فؤاد هلال ، دار الفجر ، القاهرة ، ط ١ ، ١٩٩٥ .

١٢٩ ـ د. كاسر المنصور ، د. يونس عواد : وظائف الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ط ٣ ، ٢٠٠٠ .

١٣٠ ـ د. كامل المغربي : السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، ط ١ ، ١٩٩٣ .

١٣١ ـ د. كامل بربر : الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط ١ ، ١٩٩٦ .

١٣٢ ـ د. كامل بكري : التمويل الدولي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية يناير ١٩٩٤ .

١٣٣ ـ د. كامل بكري : مبادئ الاقتصاد ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٨٨ .

١٣٤ ـ د. كامل علي متولي عمران: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٨.

١٣٥ ـ د. كمال شرف: النقود والمصارف: الجزء النظري، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٦، ١٩٩٦.

١٣٦ ـ كلودس جورج الابن: تاريخ الفكر الإداري، ترجمة: أحمد حمودة، مكتبة الوعي العربي، د. ت.

١٣٧ ـ ليندول أورفيك: عناصر الإدارة، ترجمة: علي حامد بكر، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٦٥.

١٣٨ ـ لنكولن تشاو: الإحصاء في الإدارة، تعريب: أ. د. عبد المرضي حامد عزام، مراجعة: د. سيد موسى السماديسي، د. محمد بركات قنديل، دار المريخ، الرياض، ١٩٩٠.

١٣٩ ـ د. ماجد شدود: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، لم يذكر دار وعام النشر.

١٤٠ ـ ماري إل. برود، جون دبليو نيوستروم: تحويل التدريب: استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمة وتعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، المراجعة والإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، ١٩٩٥.

١٤١ ـ مايكل تي ماتيسون، جون إم إيفانسيفس: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، مراجعة: سمير نصار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٩.

١٤٢ ـ د. مجدي شهاب: الاقتصاد النقدي، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٠.

١٤٣ ـ د. مجدي شهاب: الاقتصاد الدولي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧.

١٤٤ ـ د. مجلة البحوث التجارية، دورية علمية تصدر نصف سنوياً عن كلية التجارة، جامعة الزقازيق، السنة التاسعة عشرة، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير، ١٩٩٧.

١٤٥ ـ د. محمد الحسين الصطوف: التحليل الاقتصادي والجزئي، منشورات جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، ١٩٨٩.

١٤٦ ـ د. محمد الدقس: التغير الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي، عمان، ط٤، ١٩٩٦.

١٤٧ ـ د. محمد الناشد: الإدارة المالية: التخطيط المالي والنقدي، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠.

١٤٨ ـ د. محمد الناشد: التسويق وإدارة المبيعات، مدخل تحليلي كمي، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٨٦.

١٤٩ ـ د. محمد الناشد: المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٣.

١٥٠ ـ د. محمد خالد الحريري: التحليل الاقتصادي الكلي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط٥، ١٩٩٢.

١٥١ ـ د. محمد خالد الحريري: العلاقات الاقتصادية الدولية، ط ٦، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٩٣.

١٥٢ ـ د. محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة: الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٠.

١٥٣ ـ د. محمد عدنان النجار: الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠.

١٥٤ ـ د. محمد عدنان النجار: إدارة المشتريات والتخزين، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٥، ١٩٩١.

١٥٥ ـ د. محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ١٩٩٥.

١٥٦ ـ د. محمد عمر: اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط ٢، ١٩٩١.

١٥٧ ـ د. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، لم يذكر دار النشر، عمان، ١٩٩٣.

١٥٨ ـ د. محمد كبية: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٠.

١٥٩ ـ د. محمود زنبوعة: التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، ١٩٩٦.

١٦٠ ـ د. محمود عساف: أصول الإدارة، لم يذكر دار النشر، ١٩٨٨.

١٦١ ـ د. محمود عساف: أصول الإعلان، الهيئة العامة المصرية للكتاب، ١٩٧٩.

١٦٢ ـ د. محمود عليان المشوط: الإعلان، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ١٩٨٧.

١٦٣ ـ د. محمود يونس: أساسيات التجارة الدولية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣.

١٦٤ ـ د. محي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط ١، ١٩٩٣.

١٦٥ ـ د. مروان ابراهيم جوني: القائد الإداري في نطاق علم الإدارة العامة، دار الجاحظ، دمشق، ١٩٩٣.

١٦٦ ـ د. مطانيوس حبيب: التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ١٩٨٩.

١٦٧ ـ د. منى الطائي: الاقتصاد الإداري، دار زهران، عمان، ١٩٩٨.

١٦٨ ـ د. منير ابراهيم هندي : الفكر الحديث في مجال الاستثمار ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٩٦ .

١٦٩ ـ د. منير ابراهيم هندي : إدارة البنوك التجارية : مدخل اتخاذ القرارات ، المكتب العربي الحديث ، ط ٣ ، ١٩٩٦ .

١٧٠ ـ د. منير ابراهيم هندي : إدارة الأسواق والمنشآت المالية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ١٩٩٧ .

١٧١ ـ د. منير ابراهيم هندي : الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، ط ٣ ، ١٩٩٧ .

١٧٢ ـ د. مهدي حسن زويلف ، د. سليمان اللوزي : التنمية الإدارية والدول النامية ، دار مجدلاوي للنشر ، ط ١ ، ١٩٩٣ .

١٧٣ ـ ميخائيل هـ. سينجلينري ، وجيرالد ستون : نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية ، ترجمة : د. عبد الله بن أهنية ، أ. د. سعد هادي القحطاني ، مراجعة وتنقيح : د. خالد بن محمد المرغلاني ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٩ .

١٧٤ ـ ميخائيل هـ. سينجلينري ، وجيرالدستون : دليل كتاب نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية ، ترجمة : د. عبد الله بن أهنية ، أ. د. سعد هادي القحطاني ، مراجعة وتنقيح : د. خالد بن محمد المرغلاني ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٩٩ .

١٧٥ ـ د. ناديا أيوب : المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٨ .

١٧٦ ـ نسرين بركات ، عادل العلي : مفهوم التنافسية والتجارب في النفاذ إلى الأسواق الدولية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، لم يذكر عام النشر .

١٧٧ ـ د. نعمة الله نجيب إبراهيم : أسس علم الاقتصاد : التحليل الوحدي ، جامعة الإسكندرية ، كلية الاقتصاد ١٩٩٥ .

١٧٨ ـ د. نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، ط٤ ، ١٩٩٢ .

١٧٩ ـ د. هيثم هاشم : علم الدعاية التجارية ، منشورات جامعة دمشق ، ١٩٦٤ .

١٨٠ ـ د. هيثم هاشم : مبادئ الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، ١٩٧٥ .

١٨١ ـ د. هيثم هاشم : وظائف الإدارة ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ١٩٨٣ .

١٨٢ ـ د. هيثم هاشم : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ط ٥ ، ١٩٩٥ .

١٨٣ - وليم ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z، ترجمة: حسن محمد ياسين مراجعة: د. ربحي محمد الحسن، مع الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥.

ب. باللغة الإنكليزية

1 - Alexander, Gordon J., and Others: Fundaments ofInvestments, Prentice - Hall, Upper Daddle River, N. J, 2001.
2 - Ansell, Tony: Managing for Quality in the Financial Service Industry, Chapman & Hall, London, 1993.
3 - Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Publishing Co., New York, 1985.
4 - Baguley, Phil: Effective Communication for Modern Business, Mc Craw-Hill Book Co. London, 1994.
5 - Banyard, Philip, and Nicky Hayes: Psychology: Theory and Application Chapman & Hall, London, 1994.
6 - Barnard, Chester I.: The Functions of the Executive, Thirtieth Anniversary Edition, Cambridge Mass, Harvard university Press, 1968.
7 - Bartol, Kathryn M., and David C. Martin: Management, (2nd ed.), Mc. Graw-Hill, Inc., New York, 1994.
8 - Bartol, Kathryn J., and David C. Martin: Management, International Edition, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1991.
9 - Bergman, Bo, and Bengt Klefsjo: Quality From Customers Needs to Customers Satisfaction, Mc Graw-Hill Book Co., Sweden, 1994.
10 - Bhatia, H.L.: History of Economic Thought, Vikas Publishing House PVT LTD, Delhi, 1978.
11 - Boone, Louis E., and David L. Kurtz: Management, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1992.
12 - Bound, Greg, and Others: Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, Mc Graw-Hill, Inc., Singapre, 1994.
13 - Bovée, Courtland, John V. Thill: Business Communication Today, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
14 - Bovée, Courtland, and Others: Marketing, (2nd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
15 - Burns, Tom & G. M Stalker: The Management of Innovation, Tavistock Publications LTD, 1961.
16 - Carlson, William L., and Betty Thorne: Applied Statistical Methods for Business, Economics, and the Social Sciences, Prentice - Hall, Inc., N. J, 1997.
17 - Cascio, Wayne F.: Management Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.

18 - Certo, Samuel C.: Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, (6th ed.), Allyn & Bacon, Boston, 1994.
19 - Chisnall, Peter M.: Consumer Behavior, (3rd ed.), Mc Graw-Hill Book Co., London, 1995.
20 - Crainer, Stuart: the Ultimate Business Library: 75 Books that made Management, Capstone, (2nd ed.), 2000.
21 - Cyert, Richard M., and James G. March: A Behavioral Theory of the Firm, (2nd ed.), Black Well Business, 1992.
22 - Damanpour, Fariborz, and Shanthi Gopala Krishnan: Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption, The role of Environment of Change, Journal of Engineering and Technology Management JET-M, Elsevier Science B.V., Vol. 15, No. 1, 1998.
23 - Davar, Rustom S.: Creative Leadership: The People - Oriented Task Approach, UBS Publisher's Distributors LTD, New Delhi, 1993.
25 - Davar, Rustom S.: The Human Side of Management, Universal Book Stall, New Delhi, 1994.
26 - Elaine, Lawrence, and Others: Internet Commerce: Digital, Models for Business, John Wiley & Sons, Australia LTD, Singapore, 1998.
27 - Espejo, Raul: Claude Elwood Shannon (1916), International Encylopedia of Business and Management, Edited by Malcom Warner, Routledge, London & New York, Vol. 5, 1996.
28 - Fandel, Gunter: Theory of Production and Cost, Springer - Varlag, Berlin, Heidelberg, 1991.
29 - Fayol, Henri: General and Industrial Management, Translated by Constance Storrs, Sir ISAAC Pitman and Sons LTD, London, 1949.
30 - Francis, Jack Clark: Management of Investment, (3rd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1993.
31 - Fried, Yitzhak, and Others: Job Design, International Encyclopedia of Business and Management, Edited By Malcolm Warner, Routlege, London & New York, Vol. 3, 1996.
32 - Fulmer, Robert M.: The New Management, (4th ed.), Macmillan Publishing Co., New York 1989.
33 - Grant, Eugene L., and Richard S. Leavenworth: Statistical Quality Control, The Mc Graw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.
34 - Guiltinan, Joseph P. and Gordon W. Paul: Marketing Management: Strategies and Programs, (5th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1994.
35 - Hattersley, Michael E., and Linda Mc Jannet: Management Communication: Principles and Practices Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1997.
36 - Hayes, Glenne, and Harry G. Roming: Modern Quality Control, (Rev, ed.), Glenco. Publishing Co., Inc., Encino, California, 1982.

37 - Healthfield, David, and Mark Russell: Modern Economies, Harvester Wheat-Sheaf, (2nd ed.), New York, 1992.

38 - Hersey, Paul, and Kenneth H. Blan Chard: Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (8th ed.), Prentice-Hall of India Private LTD, New Delhi, 1995.

39 - Hicks, Philip E.: Industrial Engineering and Management: A New Perspective, (2nd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1994.

40 - Hiner, Owen S.: Business Administration: An Introductory Study, Longman Group LTD, London, 1969.

41 - Hodgson, Geoffrey M.: Evolutionary Theories of the Firm, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 2, 1996.

42 - Horne, James C. Van: Financial Management and Analysis, (11th ed.), Prentice-Hall, International, Inc., Upper-Saddle River, N.J. 1998.

43 - Hunt Shelby D.: Marketing Theory: The Philosophy of Marketing Science, Richard, D. Irwin, Inc., 1983.

44 - Ivancevich, John M., and Michael T. Matteson: Organizational Behavior & Management, (2nd ed.), Richard D. Irwin, Inc., Home Wood, Boston, 1990.

45 - Jobber, David: Principles and Practices of Marketing, Mc Graw-Hill Book Co., London, 1995.

46 - Juran, J. M.: Quality Control Handbook, Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1951.

47 - Juran, J. M., and Frank M. Gryna: Quality Planning and Analysis, Mc Graw-Hill, Inc., (3rd ed.), New York, 1993.

48 - Khan, M. Y., and P. K. Jain: Theory and Problems in Financial Management, (2nd ed.), TMH Out Lines Series, Tata MC Graw-Hill Publishing Co., LTD, New Delhi, 1999.

49 - Kindelberger, Charles: Economic Development, (2nd ed.), Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 1965.

50 - Kolarik, William J.: Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools, Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1995.

51 - Koontz, Harold, and Cyrilo Donnell: Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, (5th ed.) Mc Graw-Hill Book Co., 1972.

52 - Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning & Control, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1967.

53 - Levin, Richard I, and Others: Quantitative Approaches to Management, (8th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1992.

54 - Lindert, Peter H., and Charles P. K Kindleberger: International Economics, (7th ed.), Richard D. Irwin, Inc., Home Wood, Illinois, 1982.

55 - Lochner, Robert H., and Joseph E. Matar: Design for Quality: An Introduction to The Best of Taguchi and Western Methods of Statistical Experiment of Design, Chapman & Hall, London, 1990.

56 - Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior: Concepts and Applications (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1993.
57 - Luthans, Fred: Organizational Behavior, (7th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
58 - Maslow, Abraham H.: Toward a Psychology of Being, (2nd ed.), Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1968.
59 - Mc Gregor, Caroline, and Warren G. Bennis: The Professional Manager: Douglas Mc Gregor, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1967.
60 - Mc Farland, Dalton E.: Management: Foundation and Practices, (5th ed.), Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1979.
61 - Metcalf, Henry C., and L. Urwich: Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett, Sir ISAAC Pitman & Sons LTD, London, 1941.
62 - Mitchell, Terence R., and James R. Larson, Jr: People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, (3rd ed.), Mc Graw-Hill Book Co., Singapore, 1987.
63 - Nahmias, Steven: Production and Operations Analysis, (3rd ed.), Richard D. Irwin, Inc., 1997.
64 - Nobbs, Jack, and Ian Hopkins: Economics: A Core Text, (4th ed.), Mc Graw-Hill Book, Co., London, 1995.
65 - Noori, Hamid, and Russell Radford: Production & Operations Management: Total Quality and Responsivreness, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
66 - Oser, Jacob, and William C. Blanchfield: The Evolution of Economic Thought (3rd ed.), Harcourt Brace Jovanovich, Inc., New York, 1975.
67 - Osland, Jayce S., and Others: Organizational Behavior: An Experintal Approach (7th ed.), Prentice-Hall Inc., N. J., 2001.
68 - Pagare, Dinkar: Business Studies: Principles and Functions of Management, Sultan Chand and Sons, New Delhi, 1990.
69 - Papalia, Dianc E., and Sally Wendkos Olds: Human Development, (6th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1995.
70 - Pen Ros, Edith: Growth of the Firm and Networking, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 2., 1996.
71 - Peterson, Pamela P.: Financial Management & Analysis, Mc Graw-Hill, Inc., New York,1994.
72 - Philip, Jack J.: Hand Book of Training Evolution and Measurement Methods, (2nd ed.), Gulf Publishing, Co., Houston, Texas, 1991.
73 - Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1993.
74 - Reddin, W. J.: Effective Management by Objectives, The 3-D Method of MBO, TATA Mc Graw-Hill Publishing Co. LTD, Bombay, 1971.

75 - Render, Barry, and Jay Heizer: Principles of Operations Management: Building and Managing World-Class Operations, Allyn & Bacom, Boston, 1994.

76 - Rice, Chris: Consumer Behavior, International Encyclopedia of Business & Management, Edited by Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 3, 1996.

77 - Ritter, Lawrence S, and Others: Principles of Money, Banking and Financial Markets, (10th ed.), Addison-Wesley, 2000.

78 - Robinson, Russell D.: Creating The Climate for Learning, Adopted from Robert F. Mager, Training Know-How for Cross - Cultural and Diversity Trainers, Edited by: Kohls Robert L., and Herbert L. Brussow-Adult Learning Systems, Inc., 1995.

79 - Root, Franklin R.: International Trade and Foreign Direct Investment, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Routledge, London & New York, Vol. 3, 1996.

80 - Rue, Leslie W., and Lioyd L. Byars: Management: Skills and Application, (8th ed.), Mc Graw-Hill, Boston, 2000.

81 - Ryan, Paul: Economics of Training, International Encyclopedia of Business & Management, Edited by Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol.5, 1996.

82 - Salmon, Charles T.: Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change, Sage Publications, Inc., 1989.

83 - Salvatore, Dominick: International Economics, (3rd ed.), Macmillan Publishing Co., New York, 1990.

84 - Salvatore, Dominick: International Economics, Prentice - Hall, Inc., (5th ed.), N. J., 1995.

85 - Salvatore, Dominick: Managerial Economics in a Global Economy, (3rd ed.), Mc Graw-Hill, Inc., New York, 1996.

86 - Samuelson, Paul A., and William D. Nordhaus: Economics, With the Assistance of Michael J. Mandel, Mc Graw-Hill, Inc., (15th ed.), New York, 1995.

87 - Schermerhorn, John R. Jr, and Others: Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wiley & Sons, New York, 1994.

88 - Schroeder , Roger G.: Operations Management: Decision Making in the Operation Function, Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, (4th ed.), 1993.

89 - Shafer, Scott M., and Jack R. Meredith: Operations Managemenet: A Process Approach with Spread Sheets, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1998.

90 - Sharpe, William, and Others: Investments, (5th ed.), Prentice Hall Of India Private LTD, New Delhi, 1999.

91 - Sloman, John, With the Collaboration of mark Sutcliffe: Economics, (4th ed.), Financial Times, Prentice-Hall, Pearson Education LTD, 2000.

92 - Sorge, Orndt: Organization Behavior, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 4. 1996.

93 - Stahl, Michael J.: Management: Total Quality in a Global Environment, Basil Black Well, Inc., Oxford, 1995.

94 - Steers, Richard M., and Lyman W. Porter: Motivation and Work Behavior, (5th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1991.

95 - Terry, George, and Stephen G. Franklin: Principles of Management, (8th ed.), All India Traveller Book Seller, India, 1994.

96 - Thampson, Henry: International Economics: A Micro Economic Approach, Longman Publishing Group, LTD, New York, and London, 1993.

97 - Todaro, Michael P.: Economic Development, (5th ed.), Long Man Group LTD, Singapore, 1994.

98 - U Rwick, L.: The Elements of Administration, (2nd ed.), SIR ISAAC Pitman and Sons LTD, London, 1947.

99 - UR Wick, L.: The Golden Book of Management: An Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers, New Man Neame LTD, London, (2nd ed.), 1963.

100 - Warner, Malcolm: International Encyclopedia of Business and Management, Routledge, London & New York, Vol. 1, 1996.

101 - Warner, Malcom: International Encyclopedia of Business and Management, Rout Ledge, London & New York, Vol. 2, 1996.

102 - Warner, Malcolm: International Encyclopedia of Business and Management, Rout Ledge, London & New York, Vol. 3, 1996.

103 - Warner, Malcolm: International Encyclopedia of Business and Management, Rout Ledge, London & New York, Vol. 4, 1996.

104 - Warner, Malcolm: International Encyclopedia of Business and Management, Rout Ledge, London & New York, Vol. 5, 1996.

105 - Weinreich, Nedra Kline: Hands - On Social Marketing: A Step -by - Step Guide, Sage Publications, Inc., London, 1999.

106 - Wiener, Jerry M.: Behavioral Science, The National Medical Series for Independent Study, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1987.

107 - Wilson, Nicholas: Credit Management, International Encyclopedia of Business and Management, Edited by Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, Vol. 1, 1996.

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

نبذة عن حياة المؤلف

- ولد المؤلف في مدينة اللاذقية بتاريخ ١٥/ ٩/ ١٩٧١ .
- حصل على درجة إجازة في الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، من جامعة تشرين باللاذقية عام ١٩٩٣ .
- حصل على درجة دبلوم الدراسات العليا في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق عام ١٩٩٥ .
- حصل على درجة ماجستير في إدارة الأعمال / إدارة الجودة الشاملة/ من كلية الاقتصاد بجامعة دمشق عام ١٩٩٨ وبمعدل قدره ٩٣٪ .
- عمل كمحاضر في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين من عام ١٩٩٥ حتى عام ٢٠٠١ وفي المعهد المتوسط للسكرتارية من عام ١٩٩٧ حتى عام ٢٠٠١ .
- يعد الآن أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق .

ومن مؤلفاته:

١ - طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق ١٩٩٨ .

٢ - فن وعلم إدارة الوقت (ج ١) منشورات دار الرضا، نيسان ٢٠٠٠ .

٣ - الإدارة المكتبية (مؤلف مشترك) منشورات وزارة التعليم العالي ٢٠٠١ .

٤ - إدارة الإبتكار والإبداع (ج ١): الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، منشورات دار الرضا آب ٢٠٠٠ .

٥ - أساسيات التجارة الدولية المعاصرة (ج ١): من الميزة المطلقة إلى الحرية والعولمة والرفاهة الاقتصادية، منشورات دار الرضا، تشرين أول ٢٠٠٠ .

٦ - أساسيات التجارة الدولية المعاصرة (ج ٢): مدخل تنظيمي تكاملي تحليلي، منشورات دار الرضا، شباط ٢٠٠١ .

٧ - إدارة الابتكار والإبداع (ج ٢): كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات؟، منشورات دار الرضا، حزيران ٢٠٠١ .

٨ - نظم الإدارة البيئية والآيزو ١٤٠٠٠، منشورات دار الرضا، تشرين أول ٢٠٠١ .

٩ - كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة؟ منشورات دار علاء الدين، تشرين أول ٢٠٠١ .

١٠ ـ فن وعلم وإدارة الوقت (ج ٢): كيف يدير الأفراد والمنظمات وتهتم بكفاءة ونجاح، منشورات دار الرضا تشرين أول ٢٠٠١.

١١ ـ صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، منشورات دار الرضا ٢٠٠٢.

١٢ ـ إدارة المكاتب الحديثة: كيف تبني مكتباً عصرياً وتدير تكنولوجياته في القرن الحادي والعشرين، منشورات دار الرضا ٢٠٠٢.

١٣ ـ نظريات الإدارة والأعمال، منشورات دار الرضا ٢٠٠٢.

١٤ ـ إدارة الوقت (مترجم)، منشورات دار علاء الدين، ٢٠٠٢.

١٥ ـ كيف تخطط جودة أعمالك؟، منشورات دار علاء الدين ٢٠٠٢.

١٦ ـ وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها، منشورات دار علاء الدين ٢٠٠٣.

وسيصدر قريباً للمؤلف:

١ ـ أقوال مأثورة في الإدارة.

٢ ـ نظريات القيادة الإدارية.

٣ ـ نظرية التحفيز الدافعية.

٤ ـ طرائق الرقابة الإحصائية للجودة.

٥ ـ مبادئ إدارة المؤسسات.

٦ ـ إدارة المكاتب.

عناوين صدرت في سلسلة الرضا للمعلومات

عناوين صدرت عام ١٩٩٩	
١٥-الإدارة الاستراتيجية للشركات والمؤسسات د.يونس حيدر	١٦-نظام الـ ISO 9004-1 م.محمد حسن -م.بسام عزام
١٧-القائد المفكر حافظ الأسد والمشروع التنموي الحضاري د.رياض عواد-أ.هاني الخوري	١٨- فن إدارة البشر د. محمد مرعي مرعي
١٩- المرجع الشامل لتعليمات برنامج AUTOCAD م. احسان المردود - م. وهبي معاد	٢٠- الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن - الجزء ١ م. حنا بللوز
٢١- المعلومياء (المعلوماتية) - ظروفها وآثارها الاقتصادية - الاجتماعية د. معن النقري	٢٢- المرجع الشامل لبرنامج 3D STUDIO MAX - الجزء١ م. جورج بركات
٢٣- دليل الجودة في المؤسسات والشركات د. طلال عبود - أ. ماهر العجي	٢٤- المرجع المفيد في علم شبكات الحواسيب د. معتصم شفا عمري
٢٥- ادخل إلى عالم Oracle 8 م. مهيب النقري	٢٦- أسس إدارة الموارد البشرية د. محمد مرعي مرعي
٢٧- تعلم برنامج إدارة قواعد البيانات أ. زياد كمرجي - م. مهيب النقري	٢٨- الدليل الشامل لأساسيات الحاسوب والمعلوماتية م. عبد الله أحمد
٢٩- الكذبات العشر للعولمة د. عدنان سليمان	٣٠- بعض مسائل الاقتصاد اللاسياسي د. مطانيوس حبيب
٣١- دليل إعادة تنظيم المؤسسات د. محمد مرعي مرعي	٣٢- الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق د. طلال عبود - د. حسين علي
٣٣- مدخل إلى المعلوماتية الطبية م. جورج بركات - أ. هاني الخوري	٣٤- الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن - جزء ٢ م. حنا بللوز
٣٥- تعلم كل شيء عن جافا م.مهيب النقري	٣٦- مبادئ العمل السكرتاري باستخدام برنامج OUTLOOK بيداء الزير
٣٧- أساسيات الإدارة المالية الحديثة - جزء ١ د. دريد درغام	٣٨- دليل التشخيص وتحديد الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات د. محمد مرعي مرعي
٣٩- التسويق وإدارة الأعمال التجارية م. إياد زوكار	٤٠- أجهزة التحكم القابلة للبرمجة PLC م. عبده هلاله

عناوين صدرت عام ٢٠٠٠	
٤١- أمثلة وحالات عملية MS. EXCEL م. إياد زوكار- م. نهال زركلي	٤٢- المرجع الشامل لبرنامج 3D Studio Max - الجزء ٢ م. جورج بركات
٤٣- الأساليب الحديثة في التسويق د. حسين علي	٤٤- مرجع في صيانة الحواسب الشخصية م. عبد الله أحمد
٤٥- البرمجة في Access 2000 د. باسل الخطيب	٤٦- دليل المحترفين إلى Corel Draw 9 م. سامر سعيد - م. حنان مسلّم - م. مصعب النقري
٤٧- المرجع الشامل في برنامج معالجة النصوص MS Word 2000 د. هيثم البيطار - بوليت صارجي	٤٨- مرجع أساسيات الحوسبة - ج ١: أساسيات الحاسوب إشراف م. قاسم شعبان-شادي سيدا
٤٩- دليل المديرين في إدارة الأفراد وفرق العمل د. محمد مرعي مرعي	٥٠- بناء التطبيقات باستخدام Oracle Developer م. مهيب النقري
٥١- فن وعلم إدارة الوقت أ. رعد الصرن	٥٢- الأخلاق الحديثة للإدارة - الإدارة بالقيم د. عدنان سليمان
٥٣- من الفكرة إلى المنتج - إدارة الإبداع د. حسين علي	٥٤- دليل المطورين إلى دلفي Delphi م. حسن شاليش حسن -م. سامر سعيد- م. ميشيل الياس
٥٥- المعالجات التحكمية م. عبده هلالة	٥٦- الدليل العملي لتطبيق نظام الـ HACCP م. ماهر العجي - م. ميلاد عربش
٥٧- EXCEL 2000 - الجزء الأول م. إياد زوكار- م. محمد الضمّاد	٥٨- أساسيات الإنترنت د. ماهر سليمان- م. حسام عابد - م. إياد خدّام
٥٩- الانترانت - بنيتها الأساسية وانعكاساتها على الشركات د. عمار خير بك - م. حسام اللحم	٦٠- البحث عن المعلومات في الإنترنت د. عمّار خير بك
٦١- التسويق عبر الإنترنت د. طلال عبود	٦٢- الحساسات وطرق الربط إلى أنظمة التحكم المبرمج م. عبده هلاله - م. عامر عبود
٦٣- المدخل إلى نظام Windows NT 4 Server م. احسان مردود	٦٤- أساسيات الحوسبة - الجزء ٢ م. قاسم شعبان
٦٥- دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات د. محمد مرعي مرعي	٦٦- دليل التغيير في المؤسسات والإدارات د. محمد مرعي مرعي
٦٧- اقتصاديات النقود والصيرفة في سوريا د. علي كنعان	٦٨- تقنية المعلومات في إدارة الشركات م. قاسم شعبان

- ٦٩- إدارة الابتكار والإبداع- ج١
  أ. رعد الصرن
- ٧٠- ٧٩- سلسلة الرضا لتبسيط علوم الحاسوب
  م. مهيب النقري – د. معتصم شفا عمري
- ٨٠- أساسيات الإدارة المالية الحديثة – ج٢
  د. دريد درغام
- ٨١- الاتصال والاتصال الإداري
  د. سامر جلعوط
- ٨٢- تنمية المهارات البيعية
  د. حسين علي
- ٨٣- أساسيات Windows 2000
  م. مهيب النقري
- ٨٤- المرجع الأساسي في Macromedia Director 8.0
  أ. وائل جلال
- ٨٥- أساسيات التجارة العالمية – ج ١
  أ. رعد الصرن
- ٨٦- التحريك في برنامج 3D Max - الجزء ٣
  م. جورج بركات
- ٨٧- هندسة البرمجيات باستخدام لغة ADA
  د. درغام ميخائيل
- ٨٨- دليل التطوير الإداري والحصيلة الاجتماعية
  د. محمد مرعي مرعي
- ٨٩- EXCEL 2000 – الجزء الثاني
  م. إياد زوكار- م. محمد الضمّاد
- ٩٠- سلوك المستهلك
  م. ماهر العجي
- ٩١- الطبيب في عصر المعلوماتية
  د.نبيل دك الباب
- ٩٢- مدخل إلى العلاقات العامة
  أ. الياس سلوم
- ٩٣- الحواسب الشخصية في عالم التحكم
  م. عبده هلاله – م. عامر عبود
- ٩٤- أساسيات الإدارة المكتبية المعاصرة -ج١
  أ. رعد الصرن
- ٩٥- برنامج معالجة الصور Adobe Photoshop 6.0
  م. جورج بركات-م. سامر باصيل-م.مهند المهنا
- ٩٦- لغات التأشير من SGML إلى HTML إلى XML
  م. ياسر رحال – م. فاتن خير بك
- ٩٧- لغة Java Script
  م. حسام أسعد – د. عمار خير بك
- ٩٨- تصميم الدارات المطبوعة EAGLE ver 3.55
  م. عبده هلاله – م.م. مارلين قصقوص
- ٩٩- برنامج Sap 2000
  م. أيمن عابد

عناوين صدرت عام ٢٠٠١

- ١٠٠- المواكب – معجم مصطلحات
  أ. ناصر الشوباصي
- ١٠١-١١٠- سلسلة الرضا لتبسيط علوم الحاسوب
  م. مهيب النقري – د. معتصم شفا عمري
- ١١١- برمجة المعالجات التحكمية باللغات الراقية Proview C51
  م. عامر عبود
- ١١٢- محاكاة عمل الدارات والأنظمة الإلكترونية Electronics Workbench
  م. عبده هلالة
- ١١٣- فن الترويج المؤثر- الاتصالات التسويقية المدمجة
  م. حنا بللوز
- ١١٤- أمثلة وتطبيقات بالمعالجات التحكمية
  م. عامر عبود
- ١١٥- دليل الدارات الإلكترونية البصرية
  د.جورج صنيج
- ١١٦- التسويق الدولي
  د. غياث ترجمان

١١٧- لغة HTML الديناميكية
م. حسام أسعد - د. عمار خير بك

١١٨- واجهة العبور العامة CGI
م. حسام اللحم

١١٩- أساسيات التجارة العالمية - ج٢
أ. رعد الصرن

١٢٠- برمجة آلات التشغيل CNC
م. سعد كيلو

١٢١- كتاب ندوة سيما الاقتصادية الثانية 2000

١٢٢- دور الملكية الفكرية والصناعية والتجارة الإلكترونية في عملية التنمية للدول النامية والأقل نمواً
أ. كنعان الأحمر

١٢٣- دليل الأخطاء الشائعة في الكتابة والنطق
أ. مروان البواب - أ. إسماعيل مروة

١٢٤- المرجع الشامل لتعليمات Autocad 2000
م. وهبي معاد

١٢٥- المرجع الشامل في Macromedia Flash 5
أ. وائل جلال

١٢٦- المرجع التعليمي لبرنامج Autocad 2000
م. وهبي معاد

١٢٧- Autolisp
م. وهبي معاد

١٢٨- أجهزة التحكم المنطقية القابلة للبرمجة Zelio
م. عبده هلاله

١٢٩- تعلّم كل شيء عن MS. PowerPoint 2000
د. هيثم البيطار - بوليت صارجي

١٣٠- الإبداع في حل المشكلات
د. حسين علي

١٣١- مهارات التفوق الدراسي
أ. إبراهيم الحسين

١٣٢- دليل التدريب في المؤسسات والإدارات
د. محمد مرعي مرعي

١٣٣- دليل نظام إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات
د. محمد مرعي مرعي

١٣٤- تعلّم MS. Visual Basic عن طريق الأمثلة
د. باسل الخطيب

١٣٥- التجارة الخارجية السورية
د. عز الدين جوني

١٣٦- كيف تكون مديراً أفضل
سكينة سلوم

١٣٧- البرمجة بلغة Java باستخدام Jbuilder 4.0 - جزء ١
م. حسن شاليش حسن - م. مهيب النقري

١٣٨- صمّم موقعك باستخدام Image Ready
م. جورج بركات - باسم الحوش - م. عماد بغدان

١٣٩- أنظمة إدارة الجودة - المتطلبات
م. ماهر العجي

١٤٠- العلامة التجارية
أ. كنعان الأحمر

١٤١- البرمجة بلغة Java باستخدام Jbuilder 4.0 - جزء ٢
م. حسن شاليش حسن - م. مهيب النقري

١٤٢- دليل المحترفين إلى Profesional Windows 2000
م. سامر سعيد - م. مهيب النقري

١٤٣- دليلك إلى لغة SQL
م. مصعب النقري - م. مهيب النقري

١٤٤- المرجع التعليمي الشامل لبرنامج 3D Studio Max ver 4.0
م. جورج بركات

١٤٥- كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات إدارة الإبداع والإبتكار - الجزء الثاني أ. رعد الصرن	١٤٦- هندسة تصميم المواقع م. عبد الله أحمد
١٤٧- أقوال مأثورة في الإدارة ١٠٠١ من الأقوال المأثورة لعلماء وعظماء وقادة ومفكرين في الإدارة أ. رعد الصرن	١٤٨- فن إدارة الوقت - الجزء الثاني أ. رعد الصرن
١٤٩- كتاب ندوة سيما الاقتصادية الثالثة 2001	١٥٠- الإدارة الحديثة للمؤسسات السياحية والفندقية أ. سهيل حمدان
١٥١- أمثلة وتطبيقات في المعالجات التحكمية - الجزء الثاني م. عامر عبود	١٥٢- الدارية الفنية في تدريب المدربين أ. حسين صلاح الدين
١٥٣- ابدأ مع Windows XP م. مهيب النقري	١٥٤- أدوات نجاح القائد الإداري د. محمد مرعي مرعي
١٥٥- نظم الإدارة البيئية والآيزو ١٤٠٠٠ أ. رعد الصرن	١٥٦- الذكاء - حق طبيعي لكل فرد د. عادل ياسين
١٥٧- تعليم التفكير د. عادل ياسين	١٥٨- دراسات معاصرة في محاسبة البنوك التجارية والبورصات د. عصام فهد العربيد
١٥٩- الإعلان مفهومه وتطبيقاته أ. الياس سلوم	١٦٠- محاسبة التكاليف وتطبيقاتها في إدارة الشركات أ. عبد الرحيم الكسم
عناوين صدرت عام ٢٠٠٢	
١٦١- دليل إدارة فرق العمل د. محمد مرعي مرعي	١٦٢- التقنيات وفن الاتيكيت في المنشأة السياحية والفندقية فادية علي نجمو
١٦٣- معاً نحو طفولة طبيعية ليلاس الطعمي	١٦٤- الإصلاح الاقتصادي في سورية، إلى أين؟ د. حسين القاضي
١٦٥- دليل إدارة المقابلات والتفاوض والتواصل الاداري د. محمد مرعي مرعي	١٦٦- مساهمة في شرح وتوضيح النظريات الاقتصادية د. عامر لطفي
١٦٧- أفكار حول بعض قضايا المشاركة الشعبية بالتنمية في سورية د. صموئيل عبود	١٦٨- قائمتا التدفقات النقدية والدخل والإنفاق أ. أحمد المصري
١٦٩- المبادئ والسياسة د. دريد درغام	١٧٠- رسم الطفل في التحليل النفسي دوللي ساميري
١٧١- علم السكان - نظريات ومفاهيم د. عبد الرحيم بوادقجي - د. عصام خوري	١٧٢- إدارة المشاريع عن طريق برنامج MS Project 2000 م. حنا بللوز

١٧٣- مونتاج الفيديو الرقمي د. ظافر موسى	١٧٤- الاستثمار في بورصات الأوراق المالية د.عصام العربيد
١٧٥- اسس تصميم الشبكات الحاسوبية د.م. بسام محمد	١٧٦- الاتصال والاتصال الاداري ج٢ د. سامر جلعوط
١٧٧-إدارة المكاتب الحديثة ج١ أ. رعد الصرن	١٧٨- حمايات البرمجيات وطرق كسرها م. محمد محسن م. أغيد خضور
١٧٩- صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين أ. رعد الصرن	١٨٠- برنامج معالجة النصوص Word XP د. هيثم البيطار
١٨١- لغة التأشير القابلة للتوسع XML م. حسام أسعد	١٨٢- تربية الطفل مشكلات وحلول د. سلوى مرتضى
١٨٣-بناء التطبيقات باستخدام Oracle Developer	١٨٤- الدليل الشامل لصيانة الحواسب الشخصية م.هيثم البابا
١٨٥- المرشد في تطوير البنية التحتية أ. حسين صلاح الدين	١٨٦- الاحصاء التطبيقي د. ياسر الموسى
١٨٧- الاصلاح الإداري د. ديالا حاج عارف	١٨٨- إدارة نظام لينوكس د. أحمد وبي — م. ماجدة الأسعد
١٨٩- تعريب اوتو كاد أيهم طاما — شادي الخوري	١٩٠- Archicad م. عبد الهادي عطوة

عناوين ستصدر قريباً

اسم الكتاب	المؤلف
١- نظام Windows 2000 Server	د. صلاح دوه جي – م. مهيب النقري
٢- سلسلة الرضا للبرامج الهندسية التطبيقية	م. عبده هلاله – م. عامر عبود
٣- السلاح الاقتصادي في العلاقات الدولية	د. فيكتوريا خنوف
٤- المرجع الشامل في Dreamweaver 4.0	أ. وائل جلال
٥- الدليل الهندسي الإلكتروني	م. عبده هلاله
٦- برنامج تصميم المواقع Abobe GoLive	م. جورج بركات – باسم الحوش
٧- المرجع التدريبي الشامل لبرنامج Front Page XP	م. عماد بغدان
٨- التربية من أجل الارتقاء "دراسة في تنمية القدرات الابتكارية للطفل العربي من منظور معلوماتي"	أ. ابراهيم الحسين
٩- بناء الأنظمة الطبية	د. محمد دك الباب
١٠- الاقتصاد الجزئي	أ. علي مصطفى
١١- المحاسبة الادارية	د. عبد الرحيم الكسم
١٢- النظرية المعاصرة لمحفظة الاوراق المالية	د. واثق أبو عمر
١٣- اقتصاديات المالية العامة	د. علي كنعان
١٤- إعداد الطفل للتفوق	أ. ابراهيم الحسين
١٥- دليلك إلى Microsoft Access XP	م. مهيب النقري – أ. زيلد كمرجي
١٦- عقول الأطفال	د. عادل عبد الكريم ياسين
١٧- قوة التفكير السلبي	أ. محمد أيوب
١٨- صيدلية المنزل	د. محمود حميد
١٩- العلاقات العامة في سورية	د. منير الجبان
٢٠- برمجة الويب بلغة ASP.NET	م. همام شمسي – م. حسام شمسي
٢١- أحاديث وحوارات	د. أحمد الحافظ
٢٢- إدارة التغيير	د. محسن الخضيري

